

# Reporte a las Naciones

sobre el Abuso y el Fraude Ocupacional

Estudio mundial de fraude – 2016



# Directorio



**UNIDOS contra el Fraude  
ACFE-CAPÍTULO MÉXICO**



**CPC. Juan M. Portal**  
**CIA, CFE, CRMA, MAP, CICA**  
Presidente



**Dra. Muna D. Buchahin Abulhosn**  
**CFE, CGAP, CRMA, CFI, MA**  
Vicepresidenta



**L.C. Adriana Méndez Morales,**  
**CFE**  
Directora de Educación

Noviembre de 2016, año 1, ejemplar 1. El Reporte de las Naciones sobre el Abuso y el Fraude Ocupacional es un documento técnico, especializado, traducido y editado bianualmente por la Asociación de Examinadores de Fraude Certificados, ACFE-Capítulo México, con domicilio en Montecito 38, piso 28, oficina 20, col. Nápoles, del. Benito Juárez, C.P. 03810, Ciudad de México, tel. (56) 5207-7567. Editora Responsable y encargada de la última actualización: Muna Dora Buchahin Abulhosn. Certificado de reserva de derechos al uso exclusivo del título e International Standard Serial Number (ISSN) en trámite, ambos expedidos por el Instituto Nacional del Derecho de Autor.

*Todos los derechos reservados. Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida total o parcialmente sin citar la fuente. No se puede alterar, transformar o generar una obra derivada a partir de esta obra.*

© 2016, Asociación de Examinadores de Fraude Certificados, ACFE-Capítulo México, A.C.

# Carta del Presidente de ACFE-Capítulo México

No hay duda de que nuestra actualidad, compleja y dinámica, encuentra en la demanda de mayores índices de transparencia y rendición de cuentas, y de manera consecuente en el control de fenómenos tan nocivos como la corrupción y el fraude, uno de sus ejes fundamentales.

La globalización y los avances tecnológicos, signos característicos de nuestra era, han permitido entre otros aspectos que la información se transmita y reciba de manera tan acelerada que hasta hace unas cuantas décadas resultaba impensable.

En tal escenario, las sociedades se encuentran cada vez más informadas y son más conscientes sobre el gran perjuicio que los actos deshonestos provocan en la vida particular de sus integrantes, así como en los diversos espacios de la vida colectiva.

De ahí que quienes como profesionales nos dedicamos al control y la salvaguarda de los recursos en las organizaciones, tengamos una obligación con la actualización permanente de nuestros conocimientos, incluyendo la forma en que ocurren dichas irregularidades y los mecanismos a nuestro alcance para prevenirlas, detectarlas y sancionarlas.

Se trata de una responsabilidad profesional, pero también de una exigencia personal. No podemos enfrentar los crecientes retos presentes, sin una preparación adecuada que nos brinde las competencias y aptitudes necesarias para responder a la demanda social de mayor control, prevención y sanción sobre los delitos derivados del fraude y la corrupción.

*El Reporte a las Naciones sobre el Abuso y el Fraude Ocupacional* se constituye así en un referente que, desde un enfoque objetivo y técnico, aporta elementos únicos frente a otras investigaciones y estudios anticorrupción. Lo anterior es resultado de la metodología del Reporte, cuyo objeto de estudio son casos concretos de fraude y corrupción efectivamente ocurridos, por lo que parte de premisas, actores y técnicas de análisis altamente especializados en la materia.

Al igual que en ediciones anteriores, ACFE – Capítulo México ha traducido al español esta novena edición del Reporte y lo pone a disposición de todos los interesados. El lector de habla hispana hallará en sus páginas datos sobre tipos de fraude, controles, sectores, áreas laborales y tipos de defraudador más comunes por regiones específicas, incluyendo América Latina y el Caribe.

Es además una investigación que de manera contundente informa y orienta sobre los grandes desafíos que enfrentamos. Esta información no solo debe ser compartida, sino también difundida ampliamente.

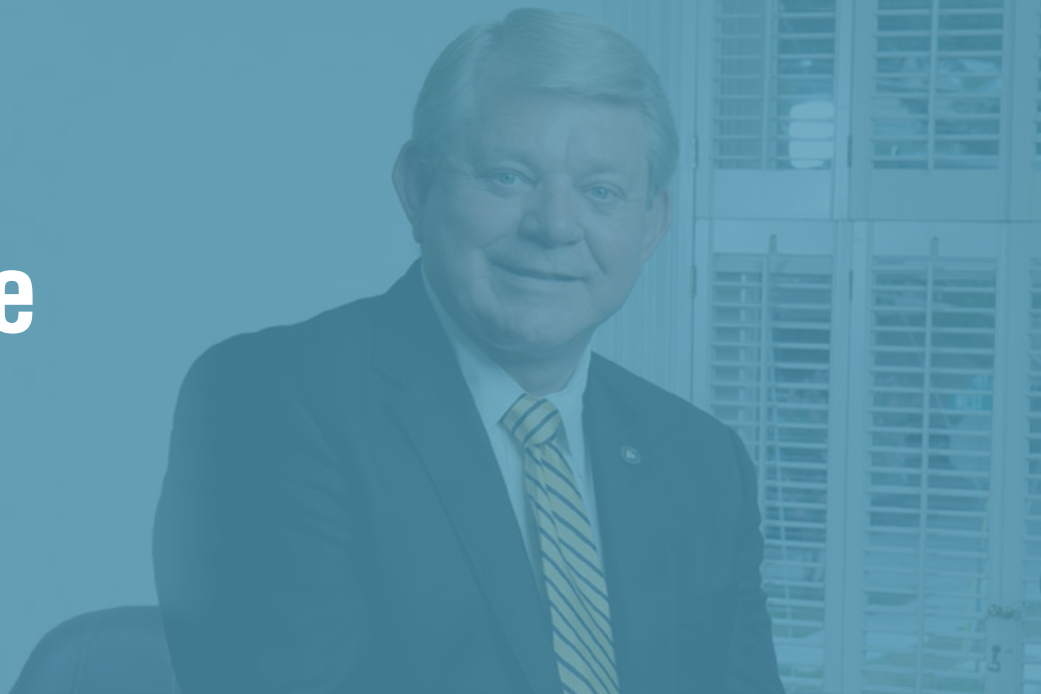
Espero que en su siguiente edición, muchos de quienes hoy son usuarios del Reporte sean también CFE's y profesionales colaboradores del mismo, que aporten sus perspectivas y experiencia en beneficio de la comunidad internacional antifraude.

Es mi deseo que esta edición 2016 del *Reporte*, que analiza 2,410 casos de fraude ocurridos en 114 países alrededor del mundo, respalde el compromiso de miles de profesionales en nuestra región que día a día trabajan para construir sociedades más transparentes, íntegras y responsables.

CPC. Juan Manuel Portal Martínez

Asociación de Examinadores de Fraude Certificados – Capítulo México

# Carta del Presidente



En 1996, el CPC. Joseph T. Wells, CFE, fundador y Presidente de ACFE, dirigió la publicación del primer Reporte a las Naciones sobre el Abuso y el Fraude Ocupacional. El estudio fue verdaderamente innovador. Con base en el análisis de casos reales investigados por Examinadores de Fraude Certificados, el informe presentó datos estadísticos sobre el costo del fraude ocupacional, los defraudadores, las víctimas y los diversos métodos utilizados para cometer esos delitos. Fue el primer estudio de su tipo, y sus hallazgos fueron fundamentales para conocer mucho de lo que hoy sabemos sobre el modo en que el fraude ocupacional afecta a las organizaciones.

Puede ser difícil para algunos lectores entender o recordar lo poco que sabíamos sobre el fraude ocupacional hace veinte años. Antes de la publicación de aquel primer informe, virtualmente no existía información estadística sobre el costo, frecuencia, metodología o algún otro aspecto del fraude ocupacional. Quienes trabajaban en el ámbito de la examinación de fraudes sabían que el problema era muy significativo, pero nadie podía decir con precisión hasta qué grado, lo que dificultaba explicar a las organizaciones y clientes la gran amenaza que enfrentaban.

Entre las muchas contribuciones del Reporte a las Naciones a la comunidad antifraude, quizá la más importante es el aumento de la conciencia general sobre el riesgo de fraude. Hoy vivimos en un mundo donde virtualmente todas las organizaciones públicas y privadas entienden que el fraude es una amenaza presente. Ese no era el caso en 1996. El reto de prevenir y detectar esos delitos sigue siendo enorme, pero el hecho de reconocer la amenaza es un primer paso, y nos honra saber que la información contenida en las ocho ediciones previas del Reporte ha sido utilizada por profesionales antifraude, en todo el mundo, para sensibilizar a sus superiores y clientes.

En nombre de ACFE, con orgullo presento la edición 2016 del Reporte a las Naciones, nuestro noveno y más extenso estudio hasta la fecha. Considero que la información aquí contenida será de gran valor para los profesionales antifraude, líderes de negocio, funcionarios de gobierno, académicos y medios de comunicación, así como para cualquier persona interesada en comprender la gran amenaza económica que representa el fraude ocupacional.

James D. Ratley, CFE

A handwritten signature in black ink that reads "James D. Ratley". The signature is written in a cursive, flowing style.

Asociación de Examinadores de Fraude Certificados

## Índice

Resumen ejecutivo.....	4	Defraudadores.....	48
Introducción.....	6	Nivel de autoridad del defraudador.....	48
El costo del fraude ocupacional.....	8	Nivel de autoridad del defraudador según la región	50
Proyección de pérdidas totales por fraude con base en datos imperfectos.....	8	Antigüedad del defraudador .....	54
Los costos de fraude que conocemos.....	8	Área laboral del defraudador.....	55
Distribución de pérdidas.....	9	Fraudes basados en el área laboral del defraudador.....	56
Cómo se comete el fraude ocupacional....	10	Género del defraudador.....	57
Combinación de esquemas de fraude.....	13	Género del defraudador por región.....	57
Sub-esquemas de apropiación indebida de activos.....	14	Pérdida mediana por género.....	58
Tipos de esquemas por región.....	14	Nivel de autoridad del defraudador por género...	58
Casos de corrupción por región.....	16	Edad del defraudador.....	60
Duración de los esquemas de fraude.....	17	Nivel de estudios del defraudador.....	61
Ocultamiento de los esquemas de fraude.....	19	Impacto de la colusión.....	62
Detección de esquemas de fraude.....	20	Colusión según la relación del defraudador con la víctima.....	63
Detección inicial de fraudes ocupacionales.....	20	Historial delictivo y laboral del defraudador.....	66
Detección inicial de fraudes en organizaciones pequeñas.....	22	Historial delictivo del defraudador.....	66
Método de detección por región.....	23	Historial laboral del defraudador.....	67
Pérdida mediana y duración mediana por método de detección.....	25	Banderas rojas mostradas por los defraudadores	68
Fuente de las denuncias.....	26	Banderas rojas según el nivel de autoridad del defraudador.....	69
Impacto de las líneas de denuncia.....	27	Banderas rojas según el tipo de esquema.....	70
Mecanismo formal de denuncia utilizado por los denunciantes.....	28	Banderas rojas según el género del defraudador	71
Parte a quien fue dirigida la denuncia inicial.....	29	Conducta indebida no relacionada con fraude...	72
Organizaciones víctima.....	30	Banderas rojas de recursos humanos.....	73
Tipo de organización .....	30	Resultados de casos.....	74
Nivel de organización gubernamental.....	31	Procesos penales.....	74
Tamaño de la organización .....	32	Demandas civiles.....	76
Métodos de fraude en organizaciones pequeñas	33	Recuperación de pérdidas.....	77
Sector de la organización.....	34	Acciones emprendidas contra defraudadores....	78
Esquemas por sector.....	36	Multas contra organizaciones víctima.....	78
Casos de corrupción por sector.....	37	Metodología.....	80
Controles antifraude en la organización víctima....	38	Análisis metodológico.....	81
Controles antifraude en organizaciones pequeñas	39	¿Quién proporcionó la información?.....	81
Controles antifraude por región.....	40	Ocupación principal.....	81
Eficacia de los controles.....	43	Naturaleza de la responsabilidad por la examinación de fraudes.....	82
Revisión de antecedentes.....	45	Experiencia.....	82
Deficiencias de control interno que contribuyeron al fraude.....	46	Apéndice.....	84
		Índice de figuras.....	86
		Lista de verificación antifraude.....	88
		Glosario.....	90
		Sobre ACFE.....	91



# Resumen ejecutivo

- Los CFE's que participaron en nuestro estudio estimaron que la organización típica pierde 5% de sus ingresos anuales como consecuencia del fraude.
- La pérdida total causada por los casos de nuestro estudio supera los USD 6.3 mil millones; la pérdida promedio por caso es de USD 2.7 millones.
- La pérdida mediana de todos los casos del estudio es de USD 150,000; 23.2% de los casos reportan pérdidas de USD 1 millón o más.
- La apropiación indebida de activos fue marcadamente el fraude ocupacional más común y ocurrió en más de 83% de los casos, pero causó la pérdida mediana más baja (USD 125,000). En el otro extremo del espectro, el fraude en estados financieros ocurrió en menos del 10% de los casos, pero causó una pérdida mediana de USD 975,000. Los casos de corrupción se ubican en el medio, con 35.4% de los casos y una pérdida mediana de USD 200,000.
- Entre las formas de apropiación indebida de activos, los esquemas de facturación y de falsificación de cheques fueron las dos mayores amenazas, por su frecuencia y pérdidas medianas, respectivamente.
- Cuanto más duró un fraude, mayores pérdidas financieras provocó. La duración mediana de los fraudes fue de 18 meses, y las pérdidas aumentaron a mayor duración. Los esquemas que duraron más de cinco años causaron una pérdida mediana de USD 850,000.
- En 94.5% de los casos, el defraudador intentó ocultar el fraude. Los métodos de ocultamiento más comunes fueron la generación de documentos falsos y la alteración de documentos existentes.
- El método de detección de fraudes más común fue la denuncia (39.1%); las organizaciones con líneas de denuncia detectaron más fraudes mediante dichas denuncias, que sus pares sin estos mecanismos (47.3% frente a 28.2%).
- Los fraudes descubiertos por métodos activos de detección (como vigilancia, supervisión o conciliaciones de cuentas) tuvieron una duración y pérdidas medianas menores, frente a esquemas detectados por métodos pasivos (como el aviso de la policía o el descubrimiento por accidente).

- La denuncia vía telefónica fue el método más utilizado para detectar fraudes (39.5%), en las organizaciones que cuentan con mecanismos formales de denuncia. Sin embargo, las denuncias presentadas por correo electrónico (34.1%) y mediante sitios en la Red (23.5%), en conjunto posicionan al Internet como el medio más común para formular denuncias.



- Cerca de dos tercios de los casos tuvieron lugar en compañías que cotizan en bolsa o privadas. Estas organizaciones con fines de lucro sufrieron las pérdidas medianas más altas, con USD 178,000 y USD 180,000, respectivamente.
- De los casos reportados en entidades de gobierno, los cometidos en organizaciones federales reportaron la pérdida mediana más alta (USD 194,000), frente a las entidades estatales (USD 100,000) y locales (USD 80,000).
- La pérdida mediana por fraude de las organizaciones pequeñas (con menos de 100 empleados) fue la misma que la ocurrida en organizaciones grandes (con más de 10,000 empleados). No obstante, estas pérdidas tienen mayor impacto en las organizaciones pequeñas.
- Según el tamaño de la organización, los riesgos de fraude tienden a ser distintos. La corrupción fue más prevalente en organizaciones grandes, mientras que la falsificación de cheques, el hurto de activos antes de su registro contable, el fraude en nómina y el hurto de dinero en efectivo después de su registro contable, fueron esquemas dos veces más comunes en organizaciones pequeñas que en grandes.

- Los sectores de: servicios bancarios y financieros; gobierno y administración pública, así como manufactura, fueron los que contaron con mayor representatividad en los casos de fraude analizados.
- Los sectores de minería y comercio al mayoreo reportaron los menores casos ocurridos; sin embargo, reportaron las pérdidas medianas más altas: USD 500,000 y USD 450,000, respectivamente.
- Como en estudios previos, la auditoría externa a los estados financieros fue el control antifraude más implementado: casi 82% de las organizaciones víctima contó con auditorías independientes. De igual modo, 81.1% de las organizaciones tenía un código de conducta establecido al momento de comisión del fraude.
- Las organizaciones pequeñas tenían una tasa de implementación de controles antifraude significativamente menor que sus pares grandes. Esta brecha en la cobertura de detección y prevención de fraudes, deja a las organizaciones pequeñas sumamente vulnerables, lo que puede generarles daños importantes.
- Si bien la tasa de implementación de controles antifraude varía según la región, algunos controles (auditoría externa a los estados financieros, código de conducta, y certificación por la dirección de los estados financieros) de manera consistente fueron los controles más implementados en las organizaciones de todas las regiones.
- La presencia de controles antifraude se correlaciona tanto con pérdidas más bajas, como con una detección más temprana. Comparamos a organizaciones con controles antifraude específicos frente a sus pares sin estos controles, y encontramos que en las primeras las pérdidas por fraude fueron 14.3%-54% menores, y los fraudes se detectaron en 33.3%-50% menos tiempo.
- La debilidad organizacional más importante que contribuyó a la comisión de fraudes fue la falta de controles internos, citada en 29.3% de los casos, seguida de la evasión de los controles internos existentes, ocurrida en 20% de los casos.
- El nivel de autoridad del defraudador se correlaciona con el tamaño del fraude. La pérdida mediana en un esquema cometido por el propietario o un alto ejecutivo fue de USD 703,000. Este monto es más de cuatro veces superior a la pérdida mediana causada por los directores (USD 173,000) y casi 11 veces superior a las pérdidas causadas por empleados (USD 65,000).
- El área laboral que mayores casos de fraude generó fue el departamento de contabilidad (16.6%). De los fraudes analizados, más de tres cuartos fueron cometidos por personal que labora en siete departamentos clave: contabilidad, operaciones, ventas, alta dirección, servicio al cliente, compras, y finanzas.
- A mayor cantidad de personas involucradas en un fraude, mayores tienden a ser las pérdidas. La pérdida mediana generada por un solo defraudador fue de USD 85,000; cuando dos personas se coludieron, la pérdida mediana aumentó a USD 150,000; tres involucrados causaron USD 220,000 en pérdidas; cuatro, USD 294,000; y en fraudes cometidos por cinco o más personas, la pérdida mediana fue de USD 633,000.
- La conducta de los defraudadores presentó señales de advertencia al momento de comisión de los fraudes. Las banderas rojas más comunes fueron: vivir más allá de los propios medios; dificultades financieras; relación inusualmente cercana con contratistas o clientes; necesidad excesiva de control; una actitud general de “negociante feroz” inescrupulosa, y divorcio o problemas familiares recientes. Al menos una de estas señales estuvo presente al momento del fraude en 78.9% de los casos.
- La mayoría de los defraudadores fueron delincuentes por primera vez. Solo 5.2% de los defraudadores había recibido sentencias previas por delitos relacionados con fraude, y solo 8.3% había sido despedido con anterioridad por conductas fraudulentas.
- En 40.7% de los casos, las organizaciones víctima decidieron no dar aviso sobre el fraude a las instancias legales respectivas, siendo el temor a la mala publicidad la razón más citada para ello.
- El 23.1% de los casos reportados originó demandas civiles, y 80.8% de éstas derivó en un juicio o en un acuerdo judicial entre las partes.
- El 8.4% de las organizaciones víctima fue multada por el fraude cometido. La proporción de organizaciones víctima multadas fue más alta en las regiones de Europa Occidental (15.6%), Asia del Sur (13.6%) y Asia-Pacífico (11.7%).

# Introducción



Las organizaciones enfrentan numerosos riesgos para lograr el éxito. Los riesgos económicos, de desastre, de cadena de suministro, regulatorios y tecnológicos afectan a las organizaciones de diferentes formas y en distintos grados. Si bien el riesgo de fraude es solo uno más en la lista, lo enfrentan de manera universal todas las entidades públicas y privadas. Cualquier organización con activos está en peligro de que sus recursos resulten vulnerados por personas deshonestas. Y desafortunadamente, una porción importante de esa amenaza proviene de las mismas personas que han sido contratadas para realizar las operaciones en la organización. Es este riesgo –el riesgo de fraude ocupacional<sup>1</sup>– el explorado desde el primer *Reporte a las Naciones sobre el Abuso y el Fraude Ocupacional*, publicado por primera vez en 1996.

A veinte años de su primera edición, nuestra investigación en la materia no solo se ha convertido en el análisis más amplio sobre casos de fraude, también

ha esclarecido diversas tendencias en la forma en que éste ocurre, cómo se detecta y el modo en que las organizaciones lo combaten. Los objetivos del reporte de 2016 son los mismos que el de sus predecesores:

- Sintetizar las opiniones de expertos en cuanto al porcentaje de pérdidas anuales derivadas de fraude.
- Clasificar los modos en que ocurre el fraude ocupacional.
- Analizar las características de las personas que cometen fraude ocupacional.
- Examinar las características de las organizaciones que resultan víctimas del fraude ocupacional.

Este reporte contiene un análisis de 2,410 casos de fraude ocupacional, investigados entre enero de 2014 y octubre de 2015. La figura 1 muestra un resumen

1 El *fraude ocupacional* puede definirse como “el uso deliberado de la ocupación para el enriquecimiento personal, mediante el mal uso o desvío de los recursos o activos de la organización contratante.”



de los lugares donde ocurrieron los fraudes<sup>2</sup>, así como las pérdidas relativas generadas para las víctimas en diferentes regiones geográficas. El lector debe considerar que el número de casos en cada región refleja principalmente la membresía de ACFE a nivel demográfico, pues ésta es la fuente de la información. Por tanto, esta figura no implica que el fraude ocupacional es necesariamente más o menos probable de ocurrir en alguna región en particular.

**FIGURA 1:** Localización geográfica de organizaciones víctima

Región	Número de Casos	Porcentaje de Casos	Perdida mediana (en USD)
Estados Unidos	1038	48.8%	\$120,000
África Sub - Sahariana	285	13.4%	\$143,000
Asia - Pacífico	221	10.4%	\$245,000
América Latina y el Caribe	112	5.3%	\$174,000
Europa Occidental	110	5.2%	\$263,000
Europa Oriental y Asia Occidental/Central	98	4.6%	\$200,000
Sur de Asia	98	4.6%	\$100,000
Canadá	86	4.0%	\$154,000
Medio Oriente y Norte de África	79	3.7%	\$275,000

Los hallazgos de este reporte dan continuidad a la misión de ACFE, en cuanto a ampliar el conocimiento de los profesionales antifraude, los líderes de organizaciones y el público en general en materia de fraude ocupacional y el modo de prevenirlo y detectarlo eficazmente. El reporte 2016 muestra la continuidad de numerosas tendencias identificadas en estudios previos, da información novedosa en áreas determinadas, y resalta las formas en que la comisión de fraudes ha evolucionado a lo largo del tiempo, con distintas variaciones según la región. Esperamos que el lector comprenda de mejor modo cómo se comete el fraude ocupacional, y la forma en como afecta a sus víctimas, así como la importancia de establecer medidas proactivas para enfrentar este riesgo.

2 Se incluyó la ubicación geográfica de 2,127 casos presentados; véase el Apéndice en la página 84 para conocer el desglose detallado de estos casos por país.



**ESTE INFORME CONTIENE EL ANÁLISIS DE 2,410 CASOS DE FRAUDE OCUPACIONAL, INVESTIGADOS ENTRE ENERO DE 2014 Y OCTUBRE DE 2015. LOS FRAUDES DE ESTE ESTUDIO FUERON COMETIDOS EN 114 PAÍSES ALREDEDOR DEL MUNDO.**

# El costo del fraude ocupacional



Los profesionales antifraude, los directores de negocio, las entidades gubernamentales y regulatorias, así como los medios de comunicación tienen un amplio interés en conocer el monto total anual de pérdidas monetarias derivadas del fraude. Si bien muchos estudios han intentado determinar el impacto económico del fraude, los retos son grandes para determinar un verdadero costo total. Es imposible conocer exactamente cuántos fraudes pasan desapercibidos o no son reportados, e incluso los cálculos basados solo en casos de fraude conocidos tienden a ser subestimados, ya que muchas víctimas disminuyen o malinterpretan la cantidad del daño económico sufrido. Aun así, los esfuerzos por determinar el costo del fraude son importantes, porque al intentar entender la magnitud del problema, se centra la atención en su impacto, permite a las organizaciones cuantificar su riesgo de fraude, y ayuda a la dirección a tomar decisiones informadas en materia de recursos y programas antifraude.

## Proyección de pérdidas totales por fraude con base en datos imperfectos

Para ayudar a medir el impacto financiero del fraude, solicitamos a los CFE's participantes que, con base en su experiencia, estimaran el porcentaje de ingresos anuales que pierde una organización típica como resultado de este delito. La estimación mediana indica que el fraude cuesta a las organizaciones 5% de sus ingresos anuales. A fin de ilustrar la magnitud de esa estimación, aplicamos

este porcentaje al Producto Mundial Bruto de USD 74.16 millones de billones, lo que resulta en una pérdida potencial proyectada de USD 3.7 millones de billones.<sup>3</sup> La limitante de este tipo de estimaciones es que se basan solo en la opinión de los encuestados, y no en datos específicos sobre pérdidas por fraude reales. No obstante, la estimación es resultado del conocimiento colectivo de miles de CFE's, quienes en conjunto cuentan con decenas de miles de años de experiencia en materia antifraude. Dada la imposibilidad de obtener datos sobre pérdidas en todos los casos, incluyendo aquellos que pasaron inadvertidos o no fueron reportados, la información que da este grupo sobre el daño económico del fraude, tiene al menos el mismo valor que el de cualquier otra fuente disponible.<sup>4</sup>

## Los costos de fraude que conocemos

Sin embargo, el propósito central de este estudio no es hacer estimaciones; su objetivo es recabar y reportar información sobre casos reales. En términos de números duros, la pérdida total generada por los 2,410 casos de fraude ocupacional analizados,

<sup>3</sup> <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/xx.html> (consulta realizada al 4 de marzo, 2016)

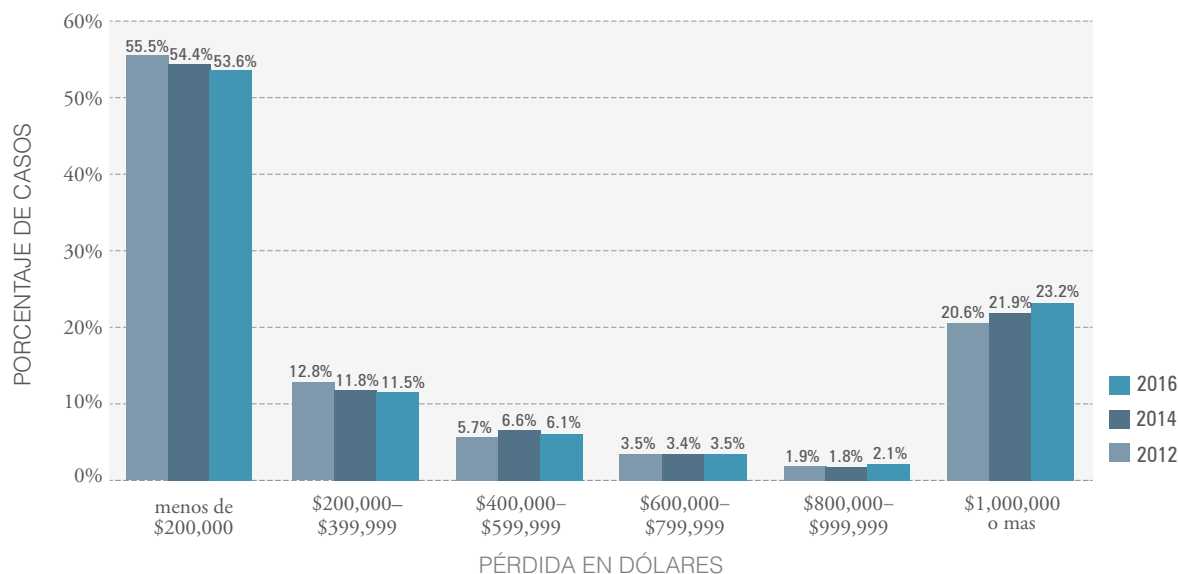
<sup>4</sup> La estimación del 5% cuenta con el soporte adicional del informe *The Financial Cost of Fraud 2015*, de Jim Gee y Mark Button ([www.pkf.com/media/31640/PKF-The-financial-cost-of-fraud-2015.pdf](http://www.pkf.com/media/31640/PKF-The-financial-cost-of-fraud-2015.pdf)), que analiza numerosos cálculos sobre el costo del fraude computados por diversas organizaciones, y llega a un costo organizacional promedio por fraude del 5.6%.

supera los USD 6.3 mil millones.<sup>5</sup> Se trata de una suma enorme, especialmente si se considera que estos casos representan sólo una mínima porción de los miles, incluso millones, de fraudes que probablemente ocurrieron en todo el mundo durante el periodo de la encuesta (enero 2014 a octubre 2015). No podemos determinar con base en esta cifra cuáles fueron exactamente las pérdidas globales por fraude, pero estamos seguros que superan por mucho los USD 6.3 mil millones señalados, seguramente por cientos o miles de veces esa cantidad. Además, el total de USD 6.3 mil millones refleja solo las pérdidas directas sufridas por las organizaciones; no incluye costos indirectos, como el daño a la reputación o la terminación de relaciones de negocio con partes interesadas, por lo que la pérdida total de estos casos es mucho más alta.

### Distribución de pérdidas

La figura 2 muestra la distribución general de las pérdidas en USD generadas por los casos de nuestro estudio; mientras que aproximadamente 54% de los casos generó menos de USD 200,000 en daños, más de 23% generó pérdidas de al menos USD 1 millón.

**FIGURA 2:** Distribución de pérdidas en USD



El promedio general (es decir, la media aritmética) de la pérdida generada por los fraudes en este estudio fue de USD 2.7 millones.<sup>6</sup> Sin embargo, los cálculos se presentan en medianas cuando reportamos pérdidas, en lugar de promedios, debido a que los casos extremadamente grandes incluidos en el estudio tienden a aumentar desproporcionadamente las pérdidas promedio. Consideramos que la pérdida mediana representa de mejor modo al típico caso de fraude. La pérdida mediana para todos los casos del estudio fue de USD 150,000, con la siguiente distribución de cuartiles:

Percentil 25	Percentil 50	Percentil 75
\$30,000	\$150,000	\$800,000

Incluso bajo una óptica conservadora, una pérdida típica de USD 150,000 por fraude puede ser catastrófica para muchas organizaciones, especialmente al combinarse con las consecuencias indirectas que a menudo acompañan a los fraudes. Con este estudio, esperamos dar a los distintos tipos de lectores –profesionales antifraude, ejecutivos de organizaciones públicas y privadas, entidades reguladoras y medios de comunicación- mayor comprensión no sólo en cuanto al impacto potencial del fraude, también datos sobre los daños sufridos por las organizaciones víctima y sus partes interesadas.

<sup>5</sup> Las pérdidas totales presentadas en el estudio fueron significativamente mayores a USD 6.3 mil millones. No obstante, la información contenía unos pocos casos que, de haber sido incluidos en el cálculo de las pérdidas, los habría hecho identificables. A fin de no comprometer la confidencialidad de nuestros participantes, podamos los extremos alto y bajo del 1% para calcular las pérdidas totales (es decir, asignamos a todos los casos en el 1% más alto y el 1% más bajo el mismo valor que los percentiles 99 y 1, respectivamente). Si bien incluir esos casos aumentaría el monto de la pérdida total sustancialmente, consideramos prudente asegurar la no identificación de estos casos y, al mismo tiempo, reportar de manera conservadora los montos por pérdidas.

<sup>6</sup> Al igual que el monto de las pérdidas totales explicado anteriormente, el 1% más alto y el 1% más bajo de los datos fueron podados para efectos de este cálculo.

# Cómo se comete el fraude ocupacional



Como parte de su investigación continua, ACFE ha desarrollado el *Sistema de clasificación del abuso y el fraude ocupacional*, también conocido como el Árbol del Fraude. Como se muestra en la figura 3, existen tres categorías principales de fraude ocupacional: apropiación indebida de activos,

corrupción y fraude en estados financieros.<sup>7</sup> Cada una de estas categorías se subdivide en varias sub-categorías.

.....  
<sup>7</sup> Para conocer las definiciones de estos esquemas, [consulte el Glosario en la página 90](#).

## La evolución del árbol del fraude

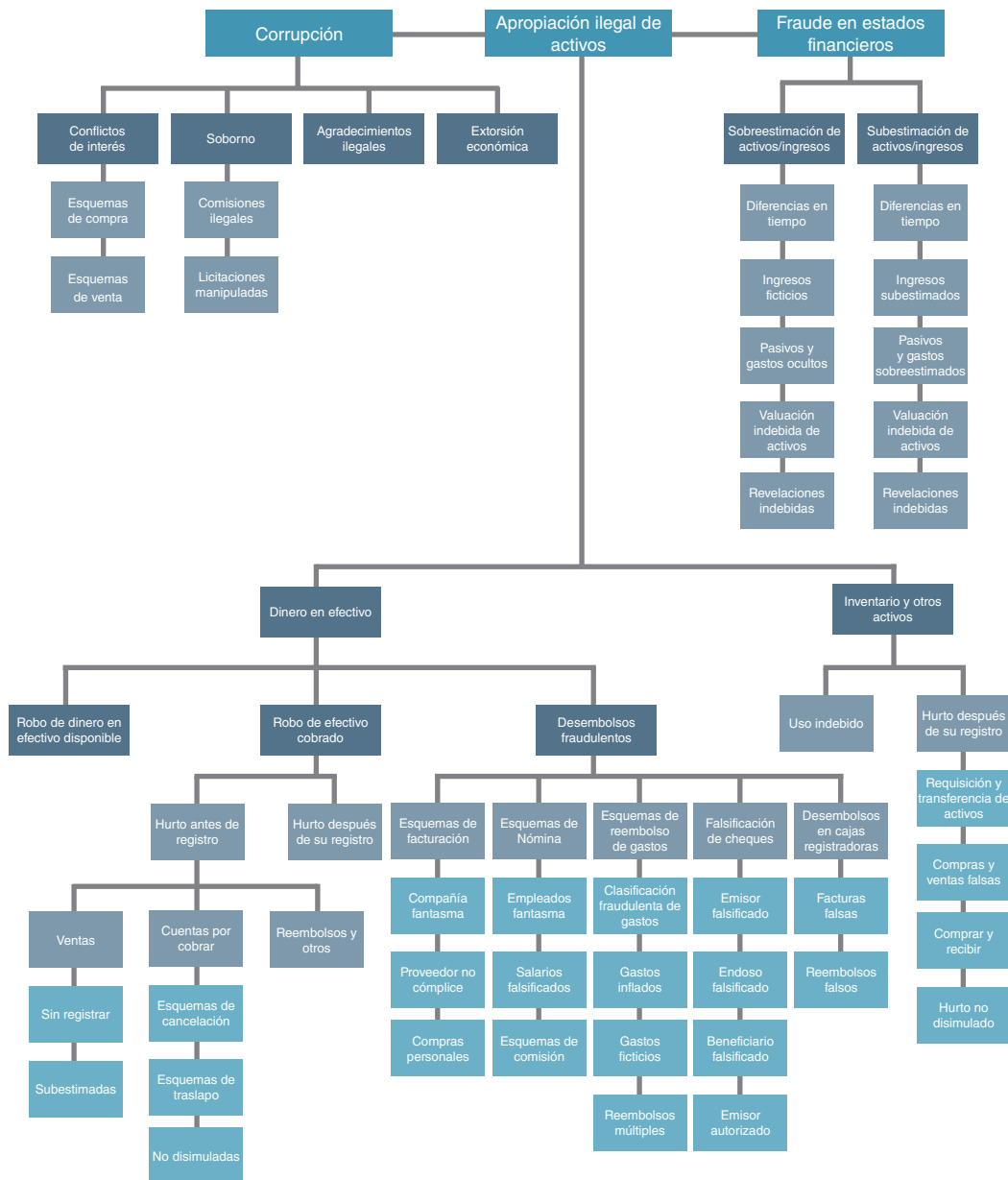
El origen del Árbol del Fraude data del primer *Reporte a las Naciones sobre el Abuso y el Fraude Ocupacional*, publicado en 1996. Al analizar los casos de fraude en aquel estudio inaugural, observamos varios patrones en la forma en que se cometían los ilícitos. Organizamos los casos de acuerdo con estos patrones, y descubrimos que casi todos los esquemas de fraude ocupacional caían en categorías específicas, las cuales atacaban diferentes funciones y operaciones dentro de la organización. Con base en estas categorías, generamos un sistema completo para clasificar los esquemas de fraude ocupacional, a

fin de ayudar a las organizaciones a entender sus riesgos de fraude y, consecuentemente, a generar controles antifraude específicos.

ACFE ha realizado modificaciones menores al Árbol del Fraude desde su concepción inicial, a fin de mejorar su estructura y alinearlos de mejor modo a los miles de casos analizados en más de dos décadas de investigación. Por ejemplo:

- En 2012, reorganizamos los esquemas que atacaban al dinero en efectivo, al añadir una categoría denominada *Robo de Cobranza*; incluimos al *Hurto de Dinero en Efectivo antes de su Registro Contable* y al *Robo de Dinero en Efectivo después de su Registro Contable* como dos sub-categorías de este nuevo grupo,

**FIGURA 3:** Sistema de clasificación del fraude y abuso ocupacional (árbol del fraude)



y añadimos otra categoría para el *Robo de Dinero en Efectivo Disponible*. Con este cambio, pretendimos clasificar de mejor modo los diferentes puntos operativos en los que el dinero en efectivo puede ser indebidamente sustraído de la organización víctima (por ejemplo, al recibir un cobro, al estar disponible en cualquier punto de las instalaciones, o durante una transacción que implica desembolsos).

- También en 2012, renombramos y reenfocamos la categoría que ahora aparece como *Fraude en Estados Financieros*, a fin de reflejar de mejor modo el hecho de que todos los esquemas de esta categoría involucran alguna forma de declaraciones o registros financieros falsificados o manipulados.

- Este año, modificamos las denominaciones del segundo nivel de la categoría de *Fraude en Estados Financieros*, para indicar que estos esquemas afectan la posición y los resultados financieros *generales* reportados por la organización (por ejemplo, el patrimonio neto y los ingresos netos), en lugar de solo los activos o las ganancias reportadas.

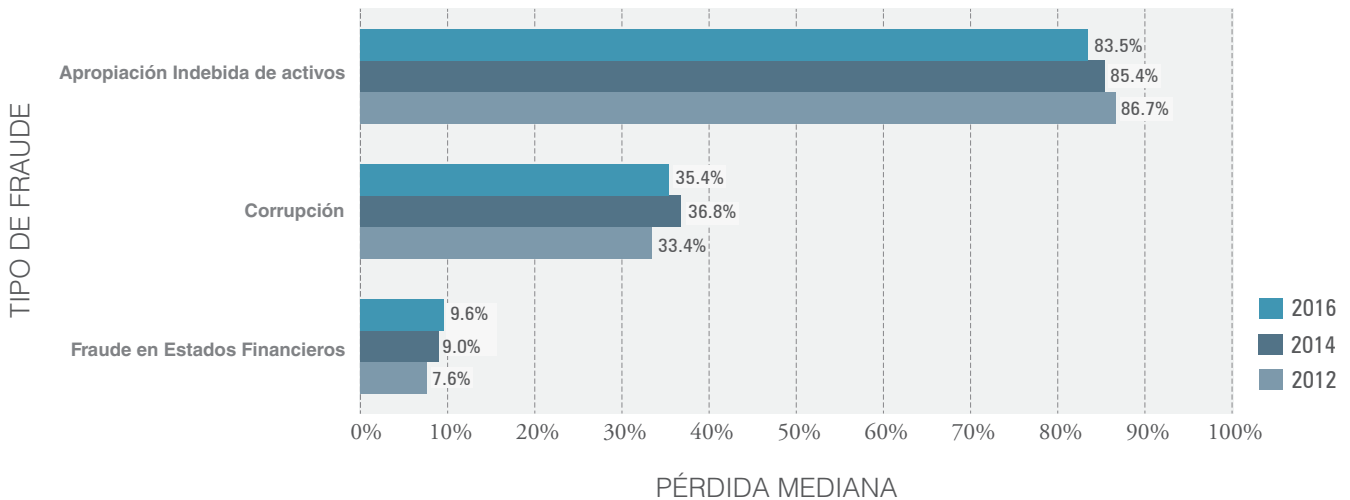
Aun con estos cambios menores, la estructura general del Árbol del Fraude se mantiene, a veinte años de su creación. Esta consistencia refleja la idea de que, si bien los defraudadores aprovechan la tecnología y conciben nuevas variaciones de esquemas de fraude, los mecanismos y enfoques inherentes al fraude ocupacional caen en categorías claras y probadas en el tiempo.



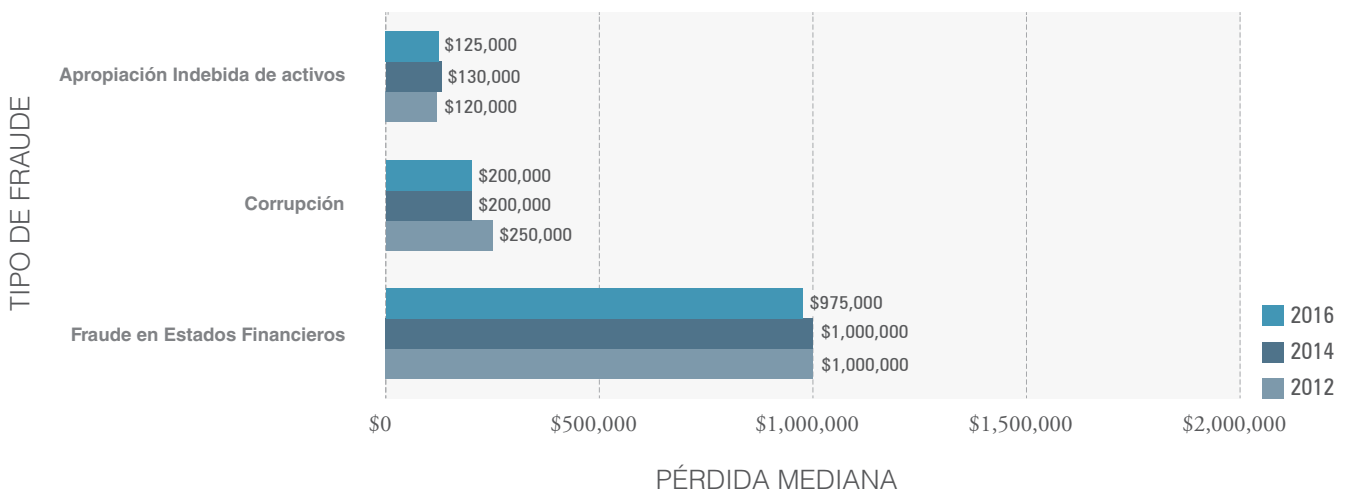
## Cómo se comete el fraude ocupacional

La apropiación indebida de activos es por mucho la más común de las tres principales categorías de fraude ocupacional, y ocurre de manera consistente en más de 83% de todos los casos reportados (ver figura 4). Estos esquemas tienden a causar las menores pérdidas de las tres categorías, con una pérdida mediana de USD 125,000 por fraude. En el otro extremo, el fraude en estados financieros, que ocurrió en menos del 10% de los casos, generó una pérdida mediana de USD 975,000. Los esquemas de corrupción se encuentran en el medio, en términos de frecuencia y pérdidas generadas: aproximadamente 35% de los casos analizados involucraron esquemas de corrupción, los cuales provocaron una pérdida mediana de USD 200,000.

**FIGURA 4:** Fraudes ocupacionales por categoría - Frecuencia



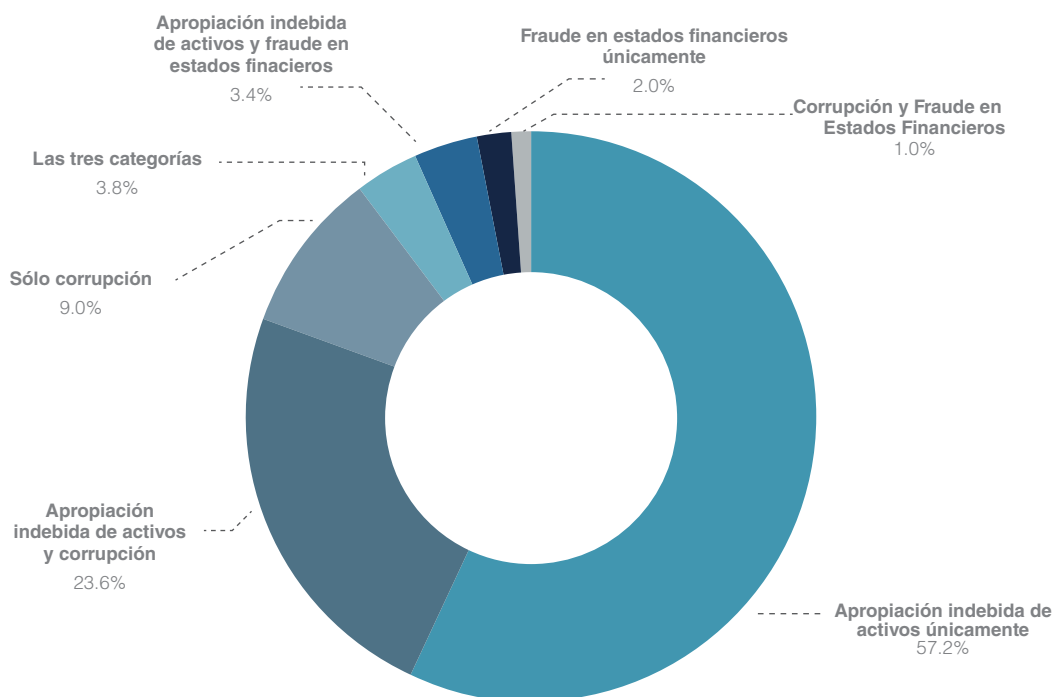
**FIGURA 5:** Fraudes ocupacionales por categoría - Pérdida mediana



### Combinación de esquemas de fraude

Muchos defraudadores no se limitan a un solo tipo de fraude; roban a sus organizaciones siempre que ven la oportunidad para hacerlo. Por ello, muchos casos involucran más de una categoría principal de fraude ocupacional. La figura 6 muestra la superposición de dichas categorías en los casos analizados. De los 2,284 casos en que el encuestado identificó el o los tipos de fraude cometido, en 727 (31.8%) confluyeron más de una categoría principal de fraude. La combinación más común fue la apropiación indebida de activos junto con corrupción, que ocurrió en 23.6% de los casos. En 3.8% de los casos, el defraudador cometió las tres categorías principales de fraude.

**FIGURA 6:** Combinación de esquemas fraudulentos

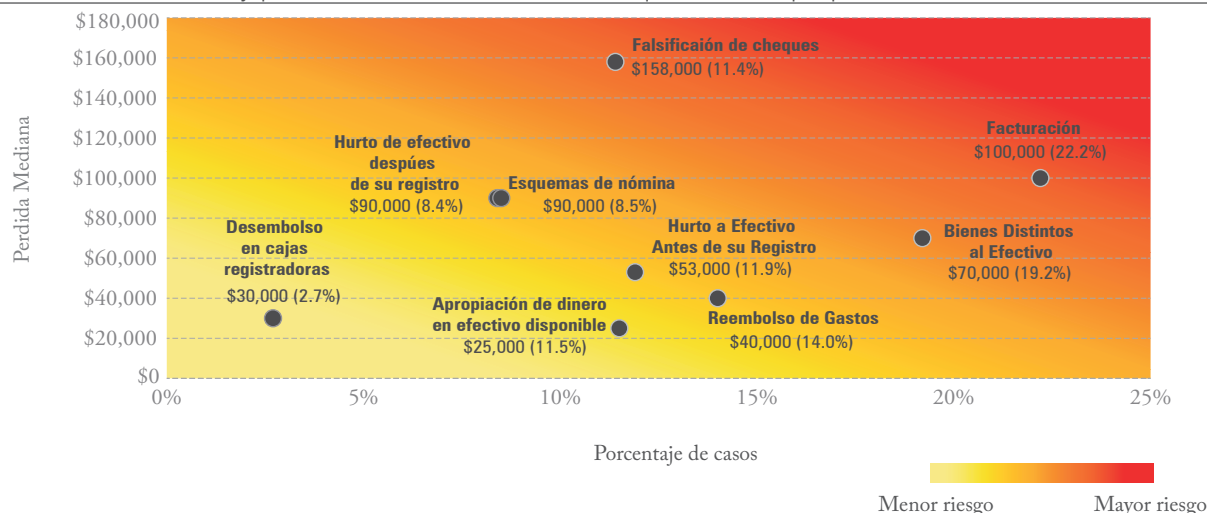


## Cómo se comete el fraude ocupacional

### Sub-esquemas de la apropiación indebida de activos

Debido a que un porcentaje tan significativo de casos (83.5%) involucró a la apropiación indebida de activos, decidimos ampliar nuestro análisis. Examinamos la frecuencia y la pérdida mediana de los principales sub-esquemas de la apropiación indebida de activos.<sup>8</sup> La figura 8 muestra los riesgos relativos que cada sub-esquema representa, en donde los esquemas de facturación son los más comunes (22.2% de los casos) y la falsificación de cheques<sup>9</sup> el que mayor impacto financiero representa (pérdida mediana de USD 158,000).

**FIGURA 7:** Frecuencia y pérdida mediana de los sub-esquemas de apropiación indebida de activos



### Tipos de esquemas por región

Para ayudar a las organizaciones de las diferentes regiones del mundo a comparar sus tasas de frecuencia de fraude, y a administrar sus riesgos asociados, analizamos la prevalencia de las diferentes formas del fraude en cada región geográfica (este análisis incluye nueve sub-esquemas de apropiación indebida de activos, así como corrupción y fraude en estados financieros). Los resultados se muestran en las figuras 8 a 16. En cada región, la corrupción fue uno de los dos esquemas más comunes, siendo los esquemas de facturación o la apropiación de activos distintos a dinero en efectivo el otro esquema principal en el par.

**FIGURA 8:** “Esquema por región -Estados Unidos”

Esquema	Número de casos	Porcentaje de casos
Facturación	289	27.8%
Corrupción	258	24.9%
Bienes distintos al efectivo	174	16.8%
Hurto de activos antes de su registro	167	16.1%
Reembolso de gastos	164	15.8%
Falsificación de cheques	154	14.8%
Nómina	131	12.6%
Apropiación de dinero en efectivo disponible	125	12.0%
Hurto de dinero en efectivo después de su registro	102	9.8%
Fraude en estados financieros	93	9.0%
Desembolso en cajas registradoras	29	2.8%

**FIGURA 9:** “Esquema por región -África Sub-Sahariana”

Esquema	Número de casos	Porcentaje de casos
Corrupción	138	48.4%
Facturación	53	18.6%
Bienes distintos al efectivo	50	17.5%
Apropiación de dinero en efectivo disponible	47	16.5%
Hurto de activos antes de su registro	42	14.7%
Hurto de dinero en efectivo después de su registro	34	11.9%
Falsificación de cheques	33	11.6%
Reembolso de gastos	26	9.1%
Fraude en estados financieros	16	5.6%
Nómina	11	3.9%
Desembolso en cajas registradoras	7	2.5%

<sup>8</sup> Para conocer las definiciones de cada uno de estos esquemas, consúltese el Glosario en la página 90.

<sup>9</sup> Para propósitos de este informe, el término *falsificación de cheques* incluye la manipulación fraudulenta realizada en cheques de papel, así como en métodos electrónicos de pago.

## Cómo se comete el fraude ocupacional

**FIGURA 10:** Esquema por región - Asia - Pacífico

Esquema	Número de casos	Porcentaje de casos
Corrupción	107	48.4%
Bienes distintos al efectivo	49	22.2%
Facturación	45	20.4%
Reembolso de gastos	40	18.1%
Fraude en estados financieros	24	10.9%
Apropiación de dinero en efectivo disponible	23	10.4%
Falsificación de cheques	22	10.0%
Hurto de activos antes de su registro	20	9.0%
Hurto de dinero en efectivo después de su registro	17	7.7%
Desembolso en cajas registradoras	10	4.5%
Nómina	6	2.7%

**FIGURA 12:** Esquema por región - Europa Occidental

Esquema	Número de casos	Porcentaje de casos
Corrupción	44	40.0%
Bienes distintos al efectivo	28	25.5%
Facturación	21	19.1%
Reembolso de gastos	20	18.2%
Fraude en estados financieros	19	17.3%
Apropiación de dinero en efectivo disponible	10	9.1%
Falsificación de cheques	9	8.2%
Nómina	9	8.2%
Hurto de dinero en efectivo después de su registro	4	3.6%
Hurto de activos antes de su registro	4	3.6%
Desembolso en cajas registradoras	3	2.7%

**FIGURA 14:** Esquema por región - Sur de Asia

Esquema	Número de casos	Porcentaje de casos
Corrupción	66	67.3%
Bienes distintos al efectivo	22	22.4%
Reembolso de gastos	14	14.3%
Facturación	12	12.2%
Apropiación de dinero en efectivo disponible	9	9.2%
Fraude en estados financieros	8	8.2%
Hurto de dinero en efectivo después de su registro	7	7.1%
Hurto de activos antes de su registro	7	7.1%
Falsificación de cheques	4	4.1%
Nómina	4	4.1%
Desembolso en cajas registradoras	2	2.0%

**FIGURA 11:** Esquema por región - América Latina y el Caribe

Esquema	Número de casos	Porcentaje de casos
Corrupción	51	45.5%
Bienes distintos al efectivo	26	23.2%
Facturación	23	20.5%
Fraude en estados financieros	17	15.2%
Reembolso de gastos	16	14.3%
Falsificación de cheques	14	12.5%
Hurto de activos antes de su registro	10	8.9%
Nómina	9	8.0%
Apropiación de dinero en efectivo disponible	7	6.3%
Hurto de dinero en efectivo después de su registro	3	2.7%
Desembolso en cajas registradoras	1	0.9%

**FIGURA 13:** Esquema por región - Europa del Este y Asia Occidental/Central

Esquema	Número de casos	Porcentaje de casos
Corrupción	54	55.1%
Bienes distintos al efectivo	18	18.4%
Facturación	18	18.4%
Fraude en estados financieros	17	17.3%
Apropiación de dinero en efectivo disponible	10	10.2%
Reembolso de gastos	10	10.2%
Hurto de dinero en efectivo después de su registro	7	7.1%
Nómina	6	6.1%
Falsificación de cheques	4	4.1%
Desembolso en cajas registradoras	3	3.1%
Hurto de activos antes de su registro	2	2.0%

**FIGURA 15:** Esquema por región - Canadá


Esquema	Número de casos	Porcentaje de casos
Facturación	25	29.1%
Corrupción	23	26.7%
Reembolso de gastos	15	17.4%
Bienes distintos al efectivo	14	16.3%
Fraude en estados financieros	11	12.8%
Apropiación de dinero en efectivo disponible	10	11.6%
Falsificación de cheques	10	11.6%
Hurto de activos antes de su registro	10	11.6%
Hurto de dinero en efectivo después de su registro	9	10.5%
Nómina	9	10.5%
Desembolso en cajas registradoras	5	5.8%

## Cómo se comete el fraude ocupacional

**FIGURA 16:** Esquema por región - Medio Oriente y Norte de África

Esquema	Número de casos	Porcentaje de casos
Corrupción	45	57.0%
Bienes distintos al efectivo	21	26.6%
Apropiación de dinero en efectivo disponible	15	19.0%
Facturación	12	15.2%
Reembolso de gastos	9	11.4%
Hurto de activos antes de su registro	9	11.4%
Falsificación de cheques	6	7.6%
Fraude en estados financieros	5	6.3%
Hurto de dinero en efectivo después de su registro	4	5.1%
Nómina	2	2.5%
Desembolso en cajas registradoras	1	1.3%

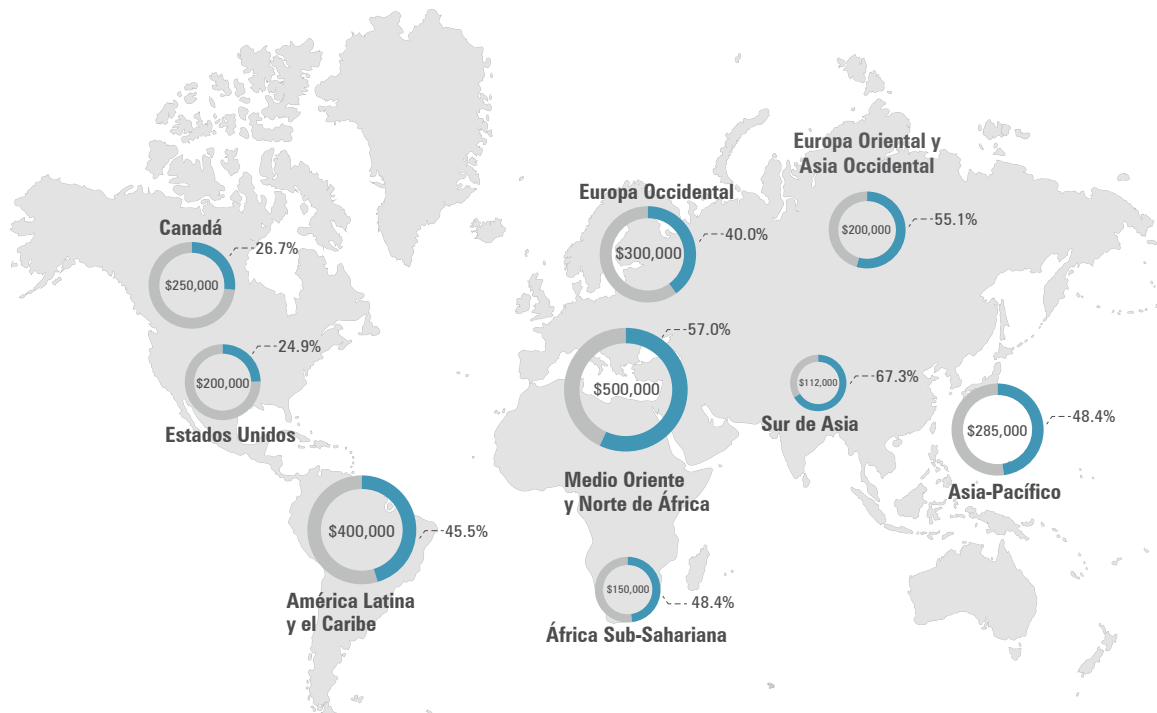
**EN TODAS LAS REGIONES, LA CORRUPCIÓN FUE UNO DE LOS DOS TIPOS DE ESQUEMAS MÁS COMUNES.**



### Casos de corrupción por región

La corrupción es un problema global. No se limita a una región particular, y afecta a organizaciones de todo tipo, tamaño y sectores, sin importar si sus operaciones cruzan las fronteras jurisdiccionales. Sin embargo, hay ciertos lugares en el mundo donde la corrupción representa un mayor riesgo. Analizamos los casos de corrupción reportados por región, a fin de resaltar el riesgo relativo que representa a nivel mundial (ver figura 17). El Sur de Asia reportó el mayor porcentaje de casos de corrupción en nuestro estudio, seguido del Oriente Medio y el Norte de África. No obstante, debido a que esta ilustración refleja solo aquellos casos reportados por los CFE's encuestados, es importante considerar que nuestros datos no necesariamente son representativos de la corrupción presente en cada región.

**FIGURA 17:** Frecuencia y pérdida media de los casos de corrupción por región

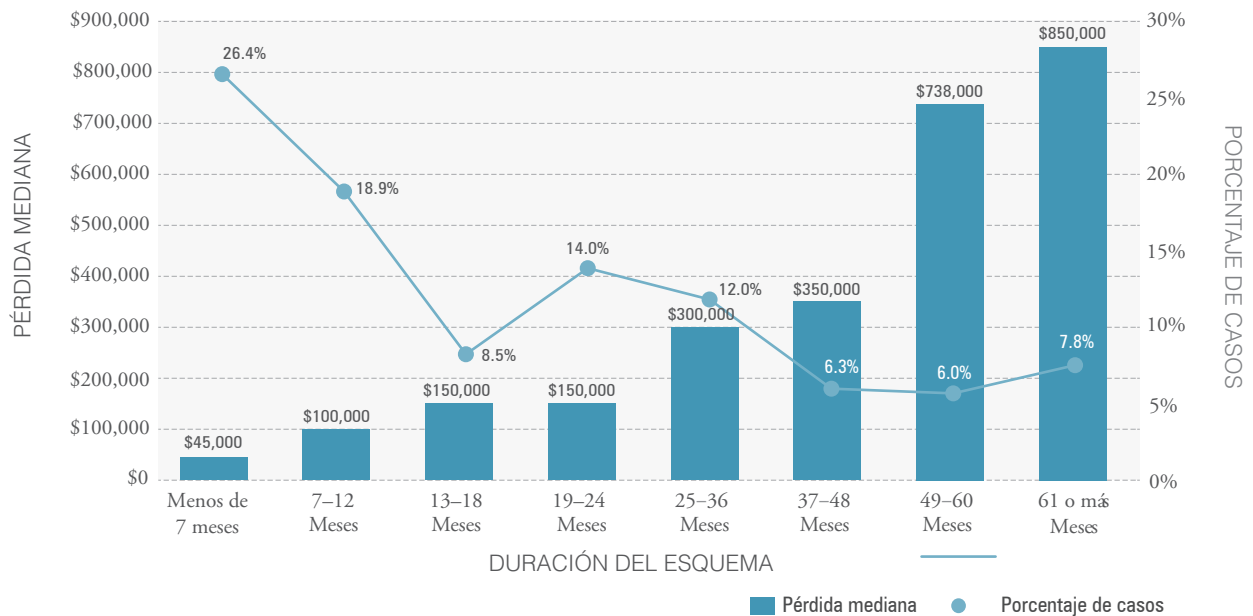




### Duración de los esquemas de fraude

Además del tipo de esquema cometido, la pérdida generada es también correlativa a la duración del fraude antes de ser detectado. Como se muestra en la figura 18, entre mayor tiempo pasen desapercibidos los defraudadores, mayor daño económico provocan. La buena noticia es que muchas pérdidas por fraude son mitigadas por una detección temprana; más de un cuarto de los casos fueron descubiertos dentro de los seis meses siguientes a su comisión. Sin embargo, la duración mediana de todos los fraudes analizados fue de 18 meses, y más de 32% de los casos duraron al menos dos años antes de ser detectados.

**FIGURA 18:** Frecuencia y pérdida mediana según la duración del fraude





**ENTRE MAYOR TIEMPO PASE DESAPERCIBIDO UN FRAUDE OCUPACIONAL, MAYOR DAÑO ECONÓMICO GENERA.**

**LA DURACIÓN MEDIANA DE LOS FRAUDES EN NUESTRO ESTUDIO FUE DE 18 MESES.**

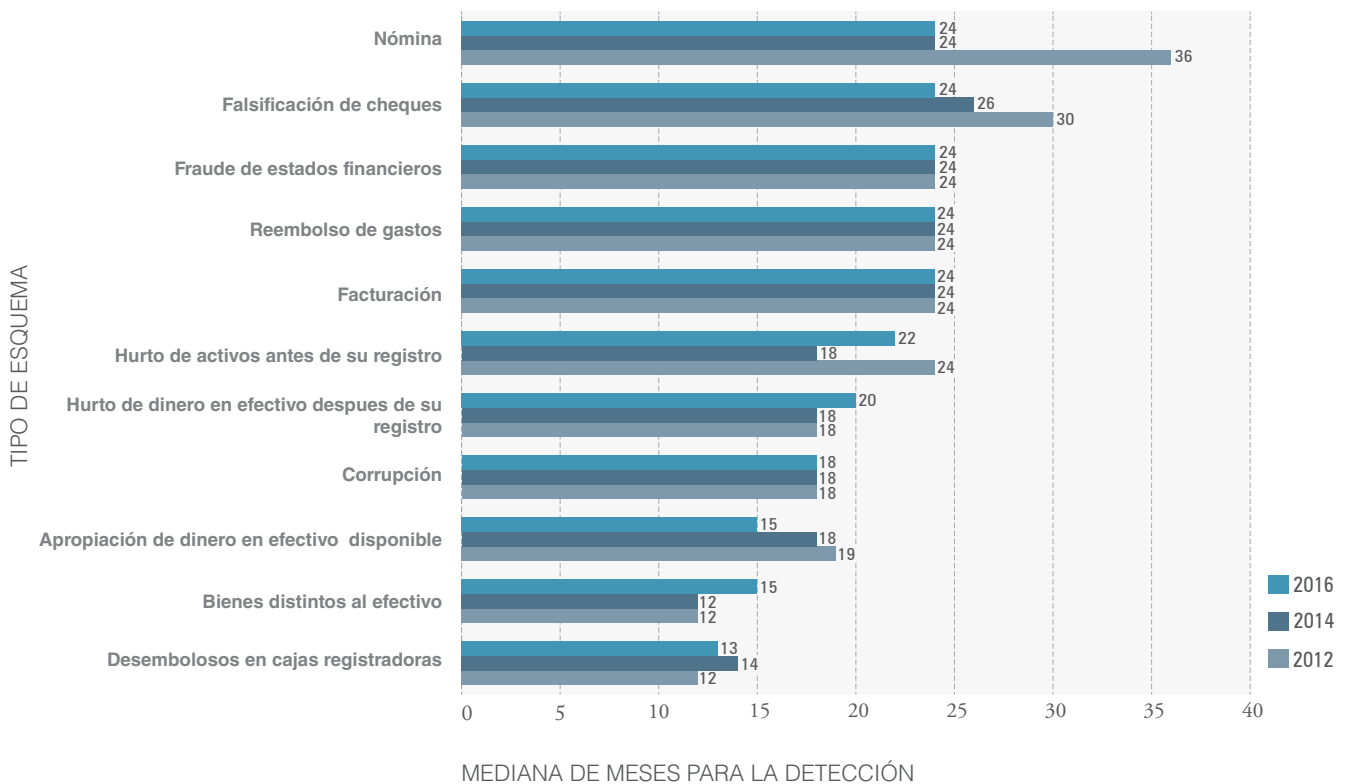


**CASI UN TERCIO DE LOS FRAUDES DURARON AL MENOS DOS AÑOS ANTES DE SER DESCUBIERTOS.**

## Cómo se comete el fraude ocupacional

También examinamos la duración mediana de los diferentes tipos de fraude. Como se muestra en la figura 19, el típico esquema de desembolsos en cajas registradoras fue el más tempranamente descubierto, con una duración mediana de 13 meses. En contraste, los esquemas de fraude en nómina, falsificación de cheques, fraudes en estados financieros, reembolso de gastos, y facturación, tuvieron cada uno una duración mediana de dos años antes de ser detectados.

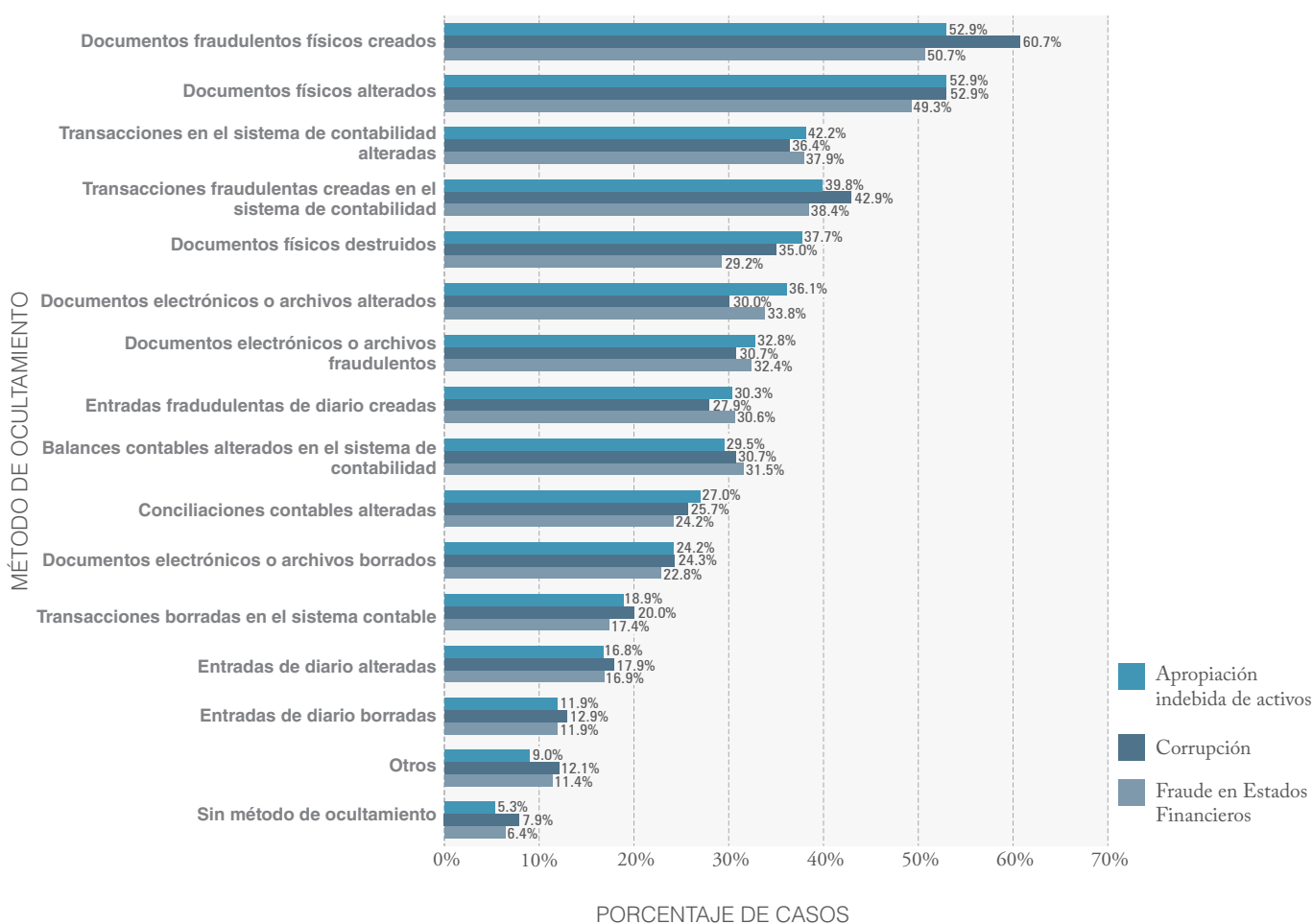
**FIGURA 19:** Frecuencia y pérdida media de los casos de corrupción por región



### Ocultamiento de los esquemas de fraude

Por primera vez, preguntamos a los encuestados qué pasos tomaron los defraudadores para ocultar el fraude. Resulta interesante que la frecuencia de varios métodos de ocultamiento no varió mucho según el tipo de fraude cometido. La generación y alteración física de documentos fueron los métodos de ocultamiento más comunes en las tres categorías principales, aunque la generación de documentos fraudulentos fue ligeramente más común en los casos de corrupción. Además, hallamos que la gran mayoría de los defraudadores intentó proactivamente ocultar los fraudes cometidos; solo 5.5% de los encuestados respondió que el defraudador no tomó ninguna medida para ocultar el fraude.

**FIGURA 20:** Método de ocultamiento por tipo de esquema



# Detección de esquemas de fraude



La mayoría de los defraudadores actúa sin la expectativa de ser detectado. Cuando alguien decide cometer un fraude ocupacional, por lo general sabe que está arriesgando su carrera, reputación y libertad. Por lo anterior, aumentar la probabilidad de detección de fraudes es uno de los pilares fundamentales para la prevención de los mismos.

Además de identificar patrones en los modos de comisión, analizamos los métodos más relevantes para la detección inicial de fraudes. La frecuencia con la que cada método de detección descubrió un fraude, fue en términos generales consistente con nuestros estudios previos, si bien hallamos que dicha frecuencia tendió a variar en función del tamaño y la ubicación geográfica de la organización.

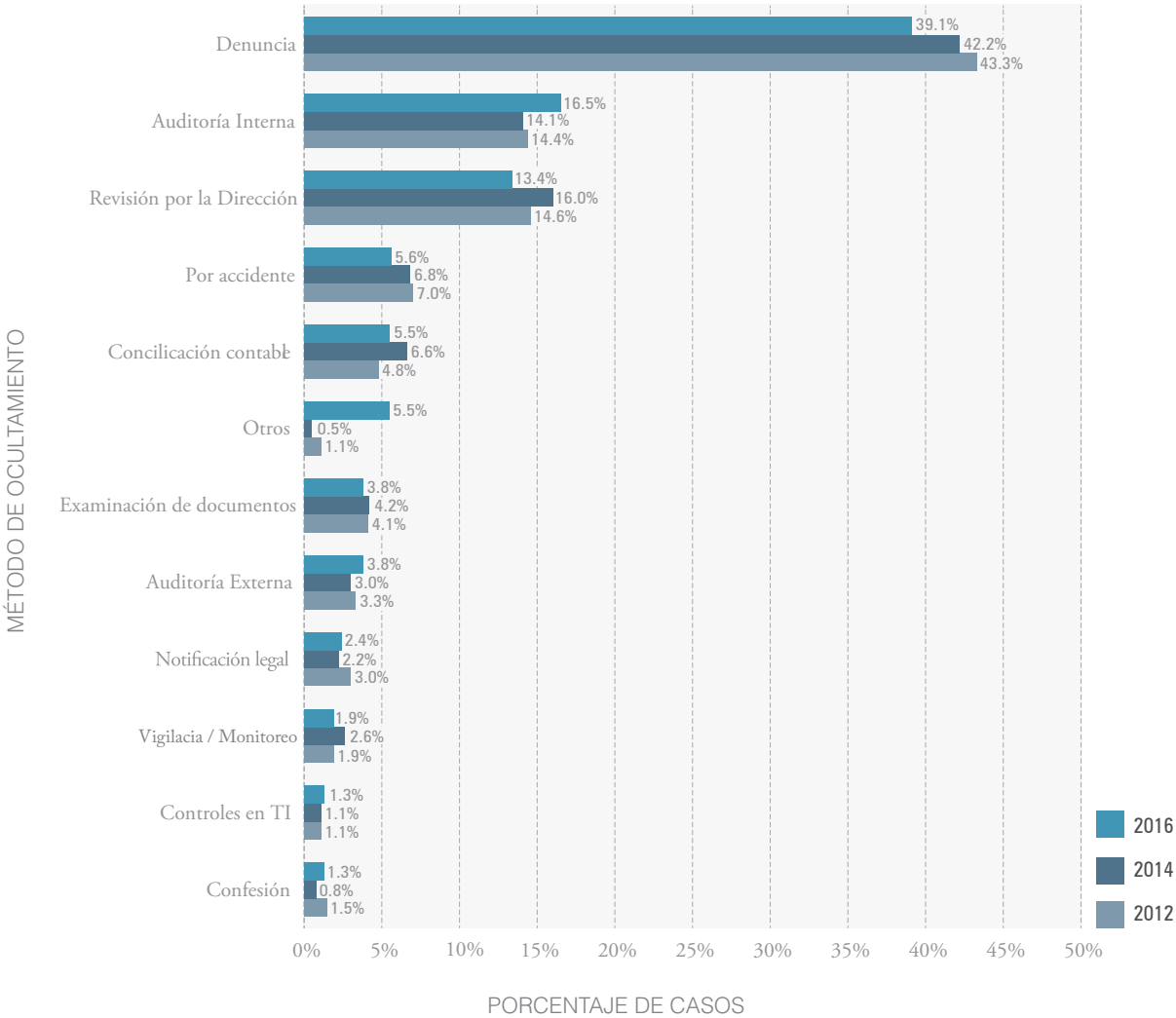
Por otra parte, el análisis de la relación que existe entre el método de detección y otros factores, nos permitió identificar modos en que los profesionales

antifraude pueden mejorar la detección de fraudes en sus propias organizaciones cliente. Por ejemplo, al comparar la magnitud y duración de un fraude con su método de detección, determinamos que algunos métodos de detección tienden a asociarse con fraudes menos costosos. Adicionalmente, hallamos evidencia de que las organizaciones se benefician si establecen medidas proactivas para la detección de fraudes.

## Detección inicial de fraudes ocupacionales

La figura 21 muestra los métodos más comunes de detección inicial de fraudes, incluyendo una comparación con nuestros reportes de 2012 y 2014. Como en años anteriores, las denuncias fueron el método de detección más común por un amplio margen (39.1% de los casos). Los datos de 2016 muestran que la auditoría interna (16.5%) superó a la revisión por la dirección (13.4%), y se posicionó como el segundo método más importante para la detección de fraudes.

FIGURA 21: Detección inicial de fraudes ocupacionales





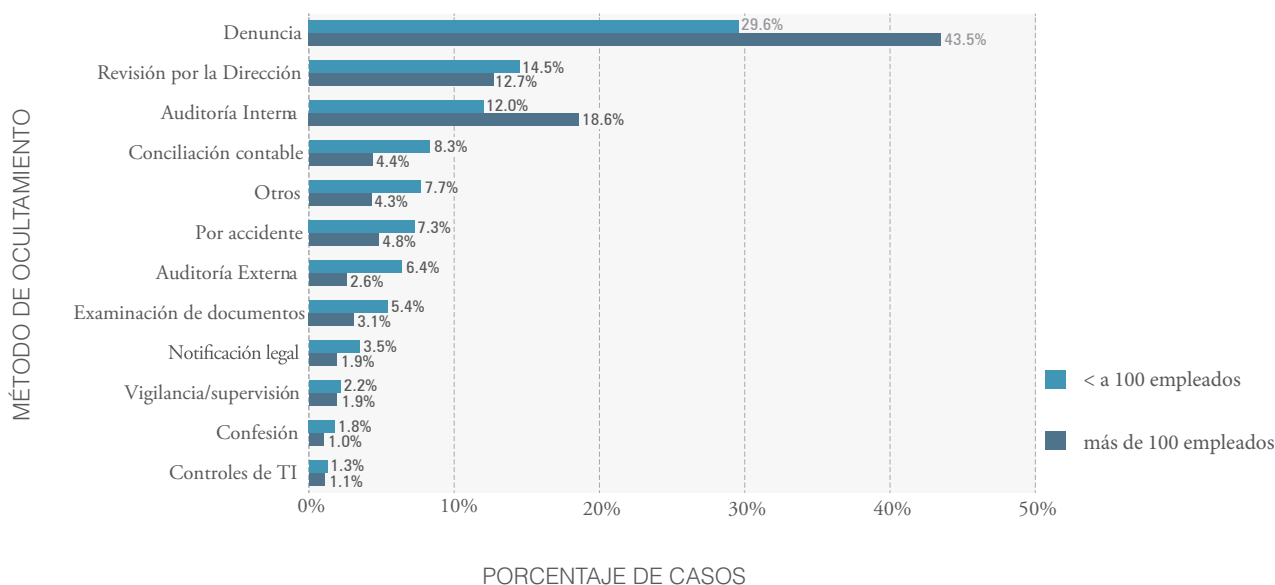
## DetECCIÓN DE ESQUEMAS DE FRAUDE

### DETECCIÓN INICIAL DE FRAUDES EN ORGANIZACIONES PEQUEÑAS

Nuestros datos muestran que los métodos de detección varían sustancialmente entre organizaciones pequeñas (con menos de 100 empleados) y organizaciones grandes. La variación más pronunciada se mostró en las denuncias. Las organizaciones pequeñas detectaron fraudes mediante denuncias en 29.6% de los casos, mientras que en las organizaciones grandes este método detectó el 43.5% de los casos. De igual modo, la auditoría interna fue el método de detección solo en 12% de los casos ocurridos en organizaciones pequeñas, pero detectó el 18.6% de los casos en organizaciones grandes.

Una explicación posible para estas disparidades, es que los controles y procedimientos establecidos en una organización afectan el modo en que los fraudes son detectados. La figura 48 en la página 39 muestra que pocas organizaciones pequeñas cuentan con un mecanismo formal para recibir denuncias (25.7%), mientras que la mayoría de las organizaciones grandes cuenta con este control (74.1%). También las áreas de auditoría interna son menos frecuentes en organizaciones pequeñas que en grandes (38.6% frente a 88.3%, respectivamente). A falta de mecanismos formales de denuncia, las organizaciones pequeñas tienden a detectar más fraudes mediante revisiones por la dirección, conciliaciones de cuentas, por accidente, por auditorías externas y por la revisión de documentos.

FIGURA 22: Método de detección por tamaño de la organización víctima



### Métodos de detección por región

Cada una de las siguientes tablas muestra los métodos iniciales de detección, de acuerdo con regiones específicas. Las denuncias son de manera consistente el método de detección más relevante en todas las regiones, y son especialmente comunes en el Sur de Asia (53.1% de los casos), Europa del Este y Asia Central y Occidental (47.4%), y Asia-Pacífico (45.2%). La auditoría interna fue el segundo método de detección inicial más común en todas las regiones, excepto por Canadá y Estados Unidos, donde la revisión por la dirección fue el segundo control más relevante para la detección inicial del fraude.

**FIGURA 23:** Método de detección por región - Estados Unidos

Método de detección	Porcentaje de casos
Denuncia	37.0%
Revisión por la Dirección	14.3%
Auditoría Interna	14.1%
Por accidente	7.2%
Conciliación contable	6.1%
Otros	5.5%
Examinación de documentos	4.8%
Auditoría Externa	4.0%
Notificación legal	2.5%
Vigilancia/supervisión	1.9%
Controles de TI	1.5%
Confesión	1.2%

**FIGURA 24:** Método de detección por región - África Sub-Sahariana

Método de detección	Porcentaje de casos
Denuncia	37.3%
Auditoría Interna	16.2%
Revisión por la Dirección	10.2%
Conciliación contable	7.4%
Por accidente	5.3%
Otros	4.9%
Examinación de documentos	4.9%
Auditoría Externa	4.9%
Controles de TI	3.2%
Notificación legal	2.1%
Vigilancia/supervisión	2.1%
Confesión	1.4%

**FIGURA 25:** Método de detección por región - Asia - Pacífico

Método de detección	Porcentaje de casos
Denuncia	45.2%
Auditoría Interna	15.8%
Revisión por la Dirección	13.1%
Auditoría Externa	5.9%
Conciliación contable	5.0%
Notificación legal	4.5%
Otros	4.1%
Por accidente	2.7%
Examinación de documentos	1.4%
Vigilancia/supervisión	0.9%
Controles de TI	0.9%
Confesión	0.5%

**FIGURA 26:** Método de detección por región - América Latina y el Caribe

Método de detección	Porcentaje de casos
Denuncia	36.9%
Auditoría Interna	19.8%
Revisión por la Dirección	17.1%
Otros	8.1%
Conciliación contable	4.5%
Por accidente	3.6%
Examinación de documentos	2.7%
Auditoría Externa	2.7%
Vigilancia/supervisión	2.7%
Confesión	1.8%
Notificación legal	0.0%
Controles de TI	0.0%

## DetECCIÓN DE ESQUEMAS DE FRAUDE

**FIGURA 27:** Método de detección por región - Europa Occidental

Método de detección	Porcentaje de casos
Denuncia	40.9%
Auditoría Interna	16.4%
Revisión por la Dirección	11.8%
Otros	8.2%
Examinación de documentos	4.5%
Auditoría Externa	4.5%
Por accidente	3.6%
Vigilancia/supervisión	3.6%
Notificación legal	2.7%
Conciliación contable	1.8%
Confesión	1.8%
Controles de TI	0.0%

**FIGURA 28:** Método de detección por región - Europa del Este y Asia Occidental/Central

Método de detección	Porcentaje de casos
Denuncia	47.4%
Auditoría Interna	20.6%
Revisión por la Dirección	12.4%
Otros	6.2%
Conciliación contable	4.1%
Por accidente	2.1%
Confesión	2.1%
Examinación de documentos	1.0%
Auditoría Externa	1.0%
Notificación legal	1.0%
Vigilancia/supervisión	1.0%
Controles de TI	1.0%

**FIGURA 29:** Método de detección por región - Sur de Asia

Método de detección	Porcentaje de casos
Denuncia	53.1%
Auditoría Interna	21.9%
Revisión por la Dirección	9.4%
Conciliación contable	5.2%
Por accidente	4.2%
Vigilancia/supervisión	3.1%
Otros	1.0%
Auditoría Externa	1.0%
Confesión	1.0%
Examinación de documentos	0.0%
Notificación legal	0.0%
Controles de TI	0.0%

**FIGURA 30:** Método de detección por región - Canadá

Método de detección	Porcentaje de casos
Denuncia	32.6%
Revisión por la Dirección	20.9%
Auditoría Interna	16.3%
Otros	9.3%
Por accidente	7.0%
Conciliación contable	3.5%
Examinación de documentos	3.5%
Auditoría Externa	2.3%
Notificación legal	2.3%
Controles de TI	1.2%
Confesión	1.2%
Vigilancia/supervisión	0.0%

**FIGURA 31:** Método de detección por región - Medio Oriente y Norte de África

Método de detección	Porcentaje de casos
Denuncia	39.2%
Auditoría Interna	25.3%
Revisión por la Dirección	11.4%
Conciliación contable	5.1%
Otros	5.1%
Por accidente	3.8%
Examinación de documentos	3.8%
Vigilancia/supervisión	3.8%
Auditoría Externa	1.3%
Notificación legal	1.3%
Controles de TI	0.0%
Confesión	0.0%

**Pérdida mediana y duración mediana por método de detección**

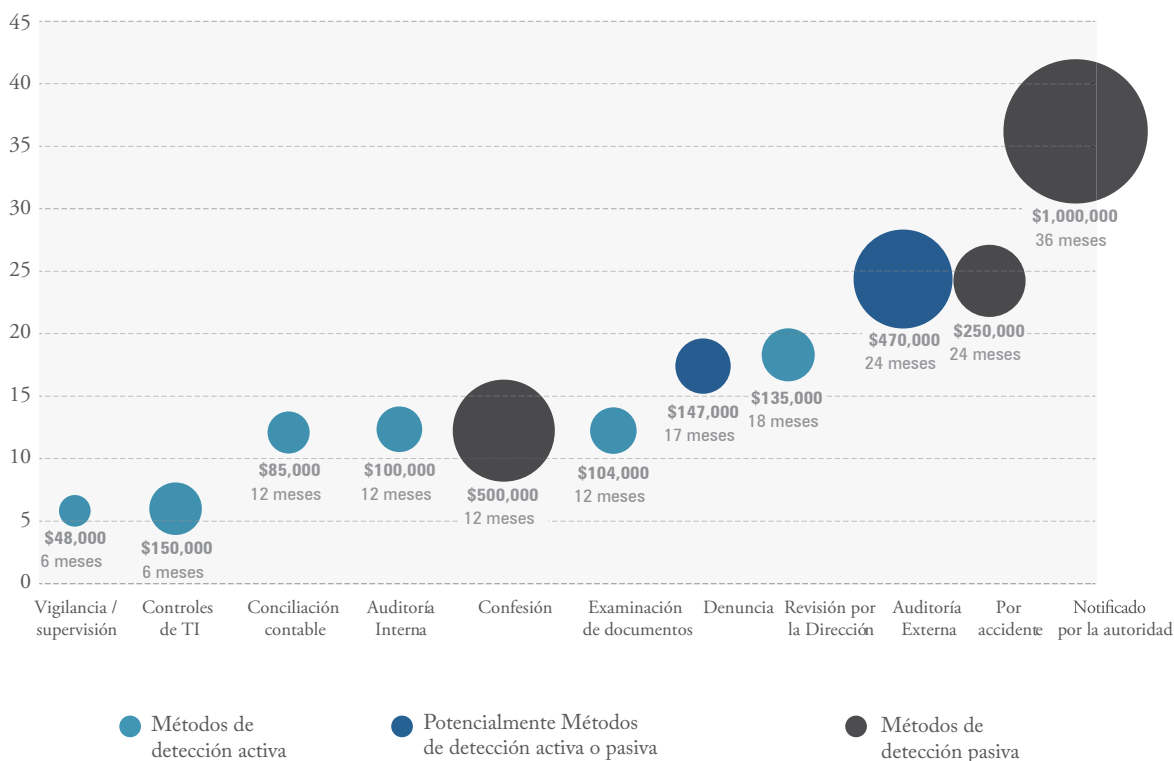
Nuestros datos sugieren que existe una relación entre el modo en que un fraude es detectado inicialmente, y la cantidad de daño económico que provoca. La figura 32 ilustra la relación entre el método de detección, la pérdida mediana, y la duración mediana de los fraudes ocupacionales. Los métodos de detección se presentan, de izquierda a derecha, en orden ascendente de duración, y los círculos representan el tamaño de la pérdida mediana. Además, los datos contienen un código de colores para indicar si el método de detección es *activo*, *pasivo* o *potencialmente activo*.

Un método activo de detección implica la búsqueda deliberada de ilícitos a cargo de alguien dentro de la organización, o un control interno o proceso que es instrumental para detectar fraudes. En contraste, la detección pasiva ocurre cuando la organización se entera del fraude por accidente, confesión del trasgresor, o una notificación no solicitada hecha por un tercero. Algunos métodos de detección pueden ser potencialmente activos o pasivos, según las circunstancias. Por ejemplo, las denuncias suelen ser pasivas, pero las organizaciones que promueven eficazmente el uso de mecanismos de denuncias, de manera activa fomentan que dichas denuncias sean presentadas. Además, mientras que la auditoría externa típica no tiene como objetivo principal detectar fraudes, una organización puede ordenar una auditoría externa como respuesta a sospechas de fraude, así que dichas auditorías pueden ser consideradas activas o pasivas, según las circunstancias.

Nuestros datos muestran que, en términos generales, los fraudes detectados por métodos activos tienden a ser descubiertos en menos tiempo y causan pérdidas menores que los fraudes detectados pasivamente. De todos los métodos de detección, la notificación por instancias legales contó con la pérdida mediana más alta (USD 1 millón) y la duración mediana más amplia (36 meses). De los métodos activos de detección, la mayor pérdida mediana (para controles de TI) fue de USD 150,000, mientras que la duración mediana más amplia (revisión por la dirección) fue de 18 meses.

En consecuencia, las organizaciones pueden reducir la duración y el costo de los fraudes al implementar controles o procesos que aumentan la probabilidad de una detección activa de los mismos, como revisiones por la dirección activas, conciliaciones de cuentas, y técnicas de vigilancia y supervisión.

**FIGURA 32:** Pérdida mediana y duración mediana por método de detección



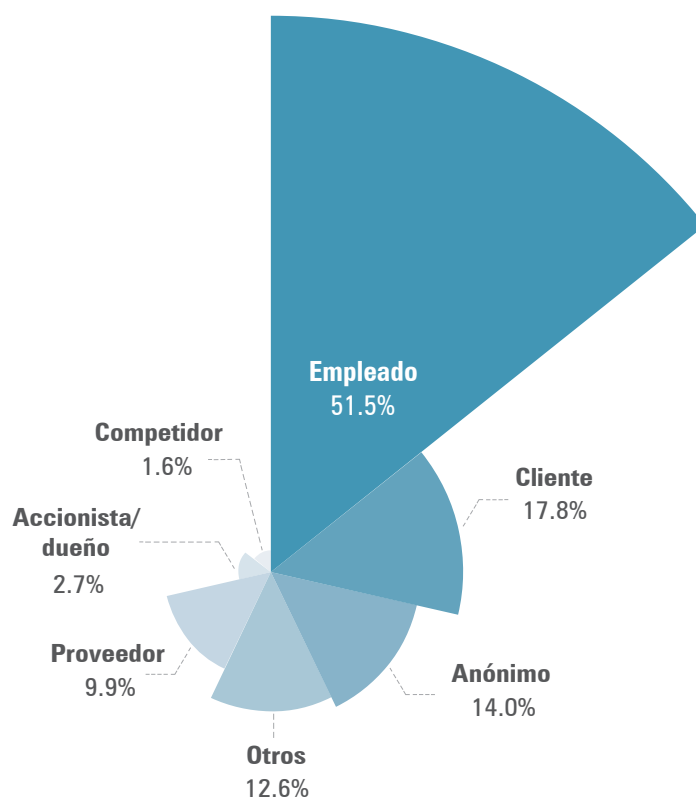
## Detección de esquemas de fraude

### Fuentes de las denuncias

Ya que las denuncias constituyen el método de detección de fraudes más común (véase la figura 21 en la página 21), resulta importante conocer quién las formula. Los empleados, que realizaron el 51.5% de las denuncias, son por lo general el foco central de los mecanismos de denuncia en la mayoría de las organizaciones. No obstante, los profesionales antifraude deben recordar que más del 40% de las denuncias proviene de personas distintas a los empleados. En este sentido, los clientes (17.8%), proveedores (9.9%) y otras partes, son fuentes relevantes de denuncias. Por ello, las organizaciones podrían recibir más denuncias al promover estos mecanismos ante audiencias múltiples.

Además, 14% de las denuncias provinieron de fuentes anónimas. Si bien en algunas jurisdicciones se prohíbe establecer mecanismos de denuncia anónimos, las organizaciones que por opción propia las restringen, se arriesgan a perder denuncias de fuentes que no desean revelar su identidad.

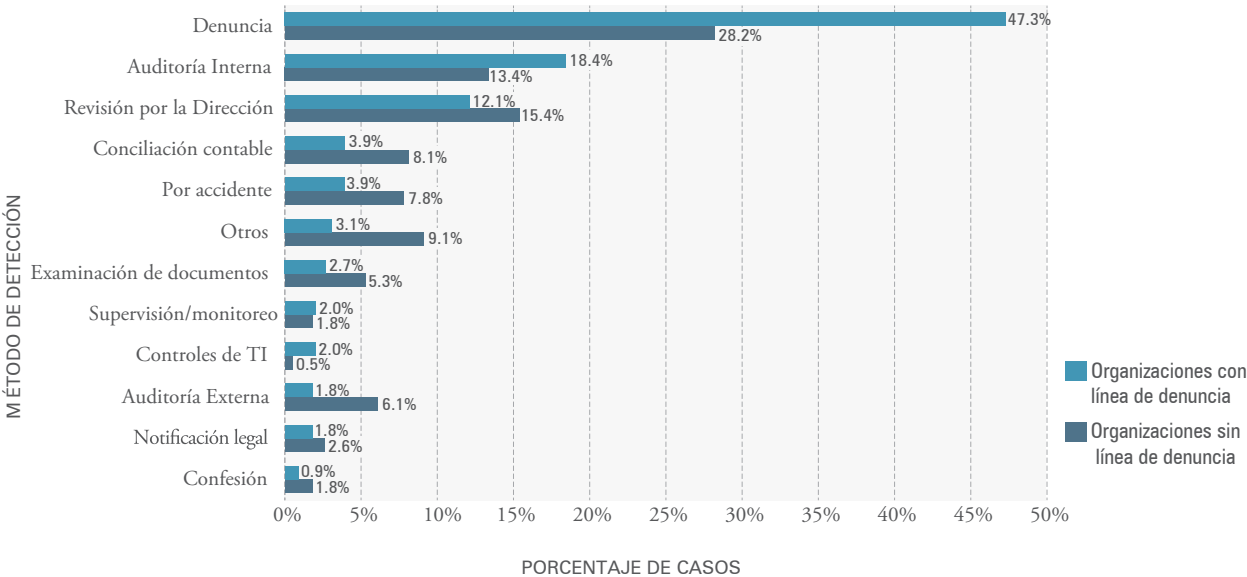
**FIGURA 33:** Fuente de denuncias




Impacto de las líneas de denuncia

Un modo de determinar la eficacia de las líneas de denuncia, es comparar el porcentaje de casos que inicialmente fueron detectados por denuncia, en organizaciones con y sin estos mecanismos formales. La figura 34 muestra que las denuncias fueron el método de detección de fraudes más común, sin importar si se encontraba establecido en la organización un mecanismo formal para recabarlas. Ahora bien, los fraudes fueron detectados por denuncias en 47.3% de los casos en organizaciones que contaban con el mecanismo, pero solo en 28.2% de los casos en organizaciones sin estos mecanismos.

FIGURA 34: Impacto de las líneas de denuncia





**MÁS DEL 40% DE LAS DENUNCIAS PROVIENEN DE PERSONAS DISTINTAS A LOS EMPLEADOS, COMO CLIENTES Y PROVEEDORES**

**PORCENTAJE DE CASOS DETECTADOS POR DENUNCIAS**

CON LÍNEAS DE DENUNCIA: 47%

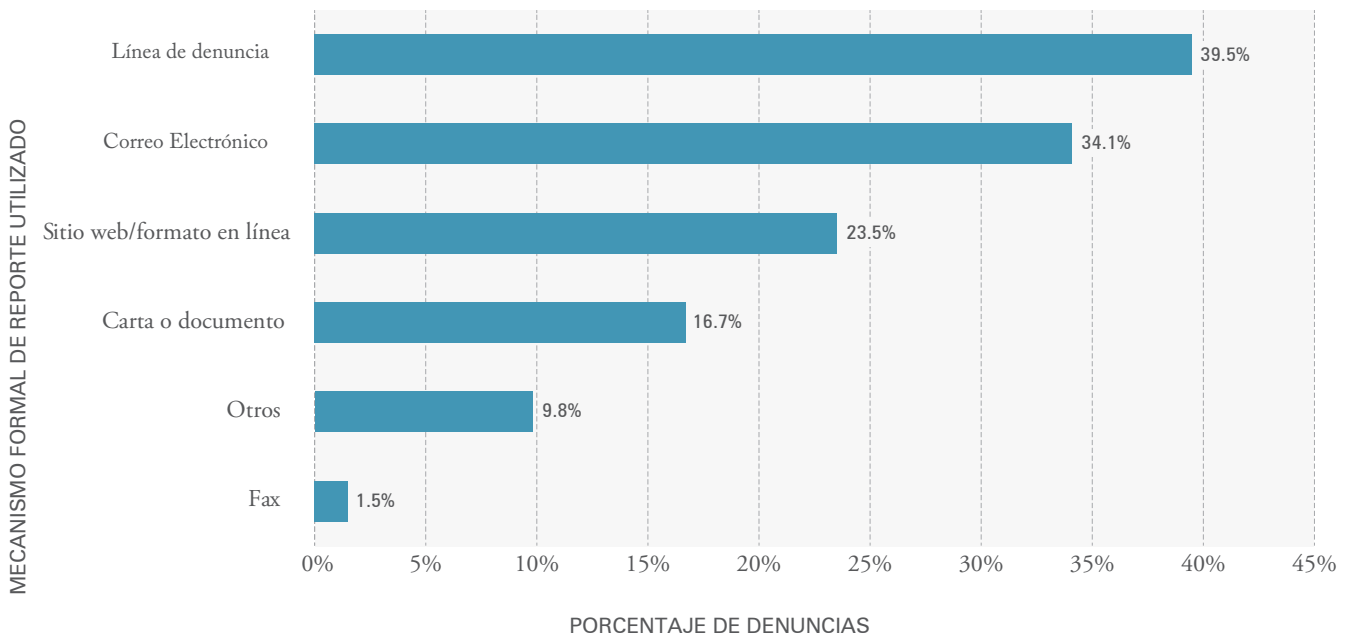
SIN LÍNEAS DE DENUNCIA: 28%

## DetECCIÓN DE ESQUEMAS DE FRAUDE

### Mecanismos formales de denuncia usados por los denunciantes

Nuestra investigación ha mostrado de manera consistente, a lo largo de los años, que las denuncias son la principal fuente de detección de fraudes, y la presencia de líneas de denuncia puede tener un impacto sustancial (véase la figura 34 en la página 27) en su detección. Para entender cómo se reciben las denuncias, preguntamos a los encuestados por el mecanismo de denuncia específico usado por el denunciante. La figura 35 muestra que si bien las líneas telefónicas son las más comunes (39.5% de denuncias recibidas por esta vía), más de la mitad de las denuncias fueron presentadas vía Internet (correo electrónico y sitios en la Red, combinados). Este dato sugiere que las organizaciones pueden beneficiarse al ofrecer múltiples canales de comunicación para recibir denuncias.

**FIGURA 35:** Mecanismo formal de reporte utilizado por denunciantes

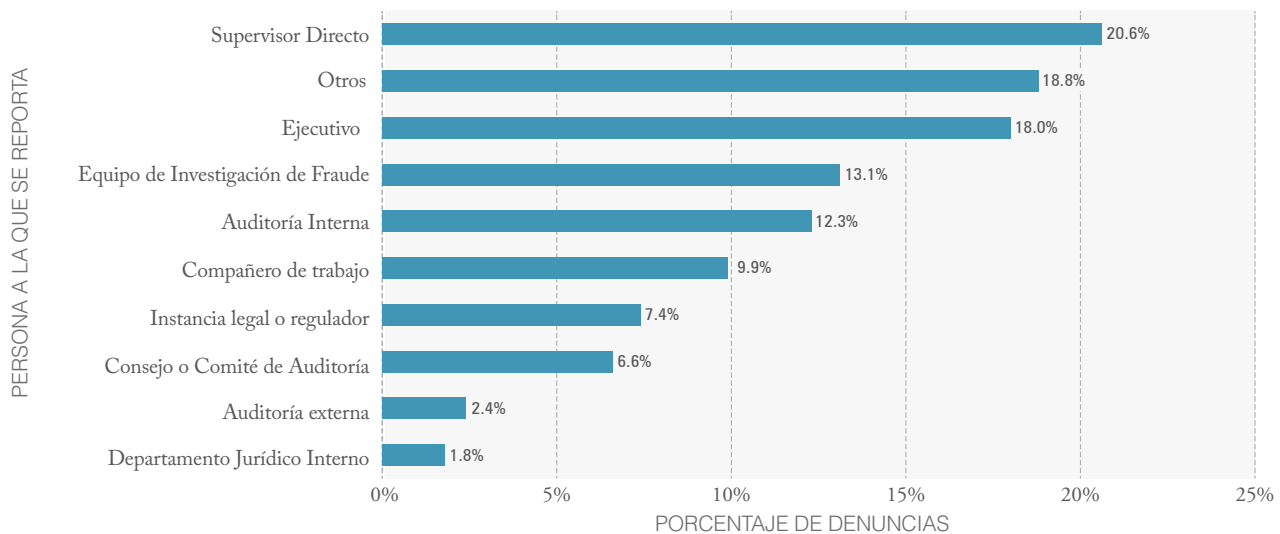




### Persona ante quien el denunciante reportó inicialmente el fraude

Una pregunta frecuente que se hacen las organizaciones al desarrollar y promover mecanismos de denuncia es: ¿quién debe recibirlas? Para ayudar a responderla, preguntamos a los encuestados ante quién fueron presentadas las denuncias de los fraudes que investigaron. La figura 36 muestra que los supervisores directos fueron la parte más frecuente a la que se reportó (20.6%). Además, los altos ejecutivos (18%), las unidades antifraude (13.1%) y las áreas de auditoría interna (12.3%) recibieron un número importante de denuncias. Al analizar la categoría “otro”, hallamos que muchos encuestados indicaron que el departamento de recursos humanos, así como el dueño de la empresa, fueron también partes que recibieron denuncias.

**FIGURA 36:** Persona a la que el denunciante reporta inicialmente



### Las denuncias varían en función del departamento en el que ocurrió el fraude

Nuestros hallazgos indican que la parte ante quien se presenta la denuncia varía, en función del departamento del defraudador. La figura 37 muestra las tres principales partes que reciben denuncias, según el departamento en el que ocurrió el fraude. Los supervisores directos y los ejecutivos son partes que usualmente reciben denuncias. No obstante, cuando los defraudadores son los ejecutivos o miembros de la alta dirección, los denunciantes tienden a reportar el fraude ante el Consejo de Dirección o el comité de auditoría (22.2%) y las instancias legales externas (20.4%). Una explicación a esta tendencia podría ser el miedo a recibir represalias de los ejecutivos. De igual modo, reportar al área de auditoría interna es común cuando los defraudadores trabajan en departamentos típicamente conformados por personal de nivel medio, como operaciones (18.6%) y servicio al cliente (16.7%), pero no en otros departamentos.

**FIGURA 37:** Tres principales partes a las cuales se reportaron denuncias en el departamento del defraudador.

Operaciones	Contabilidad	Ventas	Servicio al Cliente	Compras	Finanzas	Ejecutivos/Alta Dirección
Supervisor Directo (25.3%)	Ejecutivo (38.0%)	Supervisor Directo (26.4%)	Supervisor Directo (28.6%)	Ejecutivo (26.7%)	Supervisor Directo (21.1%)	Consejo o Comité de Auditoría (22.2%)
Auditoría Interna (18.6%)	Supervisor Directo (27.1%)	Ejecutivo (20.8%)	Compañero de trabajo (23.8%)	Auditoría Externa (26.7%)	Compañero de trabajo (21.1%)	Aplicación de la ley o contralor (20.4%)
Equipo o Ejecutivo de Investigación de fraude (Ambos 15.7%)	Equipo de investigación de fraude (10.1%)	Equipo de investigación de fraude (17.0%)	Auditoría Interna (16.7%)	Supervisor Directo o Equipo de investigación de fraude (Ambos 16.7%)	Ejecutivo (21.1%)	Ejecutivo (18.5%)

# Organizaciones víctima



Como parte de nuestro estudio, solicitamos a los encuestados información demográfica sobre la organización víctima, como su tipo, tamaño y sector. Con estos datos, analizamos la frecuencia y las pérdidas medianas de los fraudes en diversas categorías de organizaciones víctima, así como los tipos de esquemas cometidos en diferentes sectores.

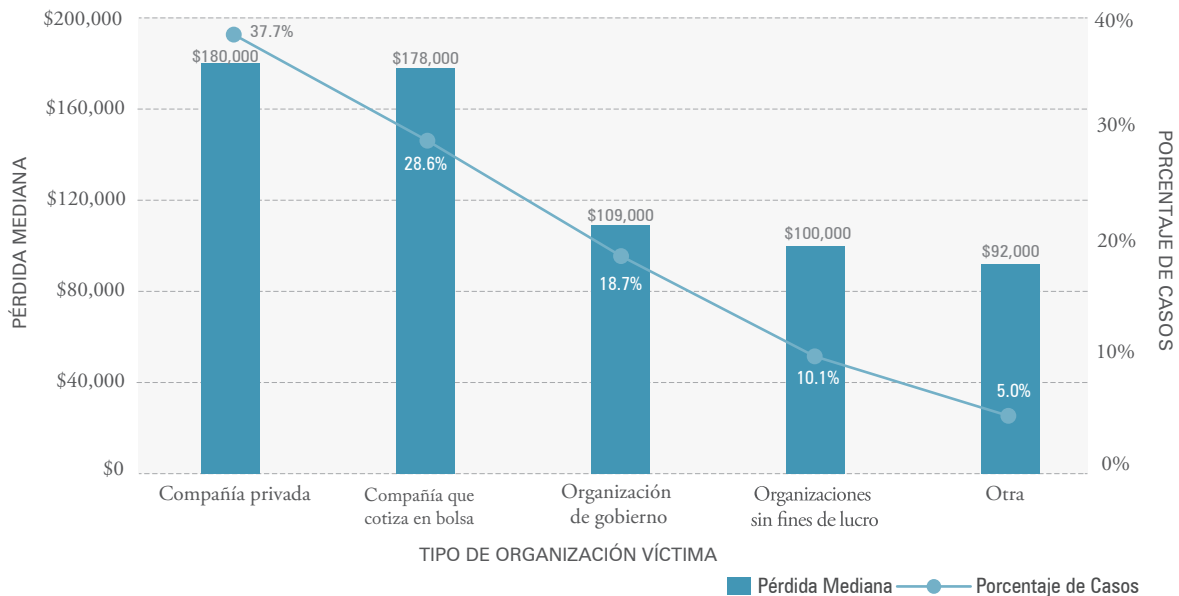
Además, preguntamos a los participantes los mecanismos que se encontraban establecidos para combatir el fraude cuando éste ocurrió. Con la información recibida, analizamos los controles existentes por tamaño y región de las organizaciones víctima, lo que nos permitió explorar si la presencia

de controles antifraude específicos se correspondía con tendencias en las pérdidas medianas y en el tiempo que tomó detectar los esquemas.

## Tipo de organización

La figura 38 muestra la pérdida mediana y el porcentaje de casos ocurridos, con base en el tipo de organización víctima. Las compañías privadas y las que cotizan en bolsa representan dos tercios de todos los casos reportados. Estas organizaciones también sufren la pérdida mediana más alta (USD 180,000 y USD 178,000, respectivamente), lo que resulta consistente con nuestros estudios previos.

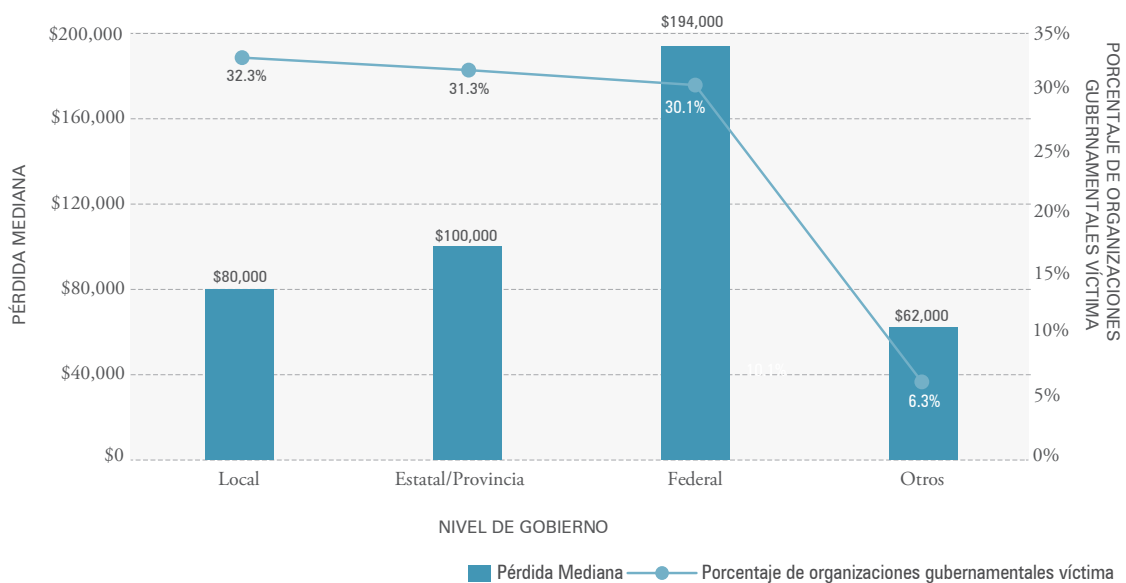
**FIGURA 38:** Tipo de organización víctima - Frecuencia y Pérdida mediana



### Nivel de organización víctima

Debido a que los diferentes niveles de gobierno varían en cuanto a operaciones y recursos disponibles para enfrentar el fraude, analizamos con mayor amplitud a las organizaciones gubernamentales que resultaron víctimas del fraude en nuestro estudio. La figura 39 muestra la frecuencia de los fraudes para cada nivel de gobierno, así como las pérdidas medianas respectivas. Los gobiernos locales, estatales y federales tuvieron aproximadamente el mismo porcentaje de casos (cerca de 30% cada uno). No obstante, la mediana de las mayores pérdidas ocurre a nivel federal (USD 194,000); a nivel estatal y local fue significativamente menor (USD 100,000 y USD 80,000, respectivamente).

**FIGURA 39:** Nivel de Gobierno - Frecuencia y Pérdida mediana

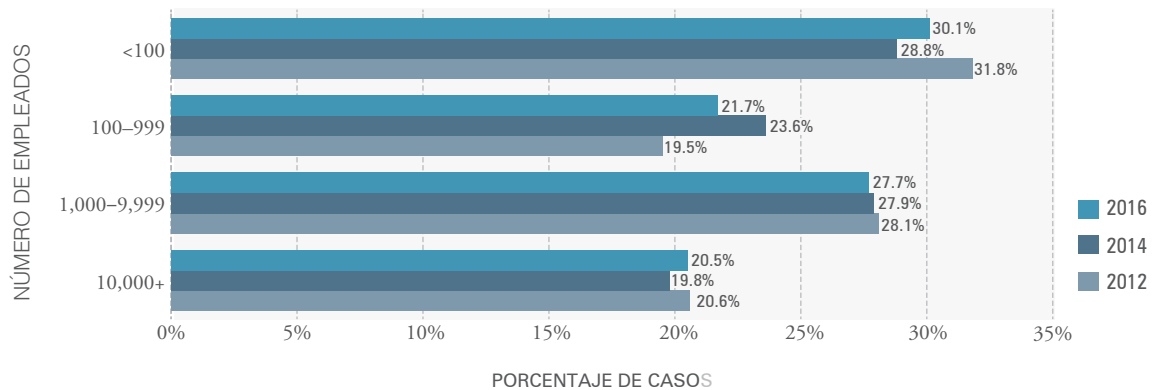


## Organizaciones víctima

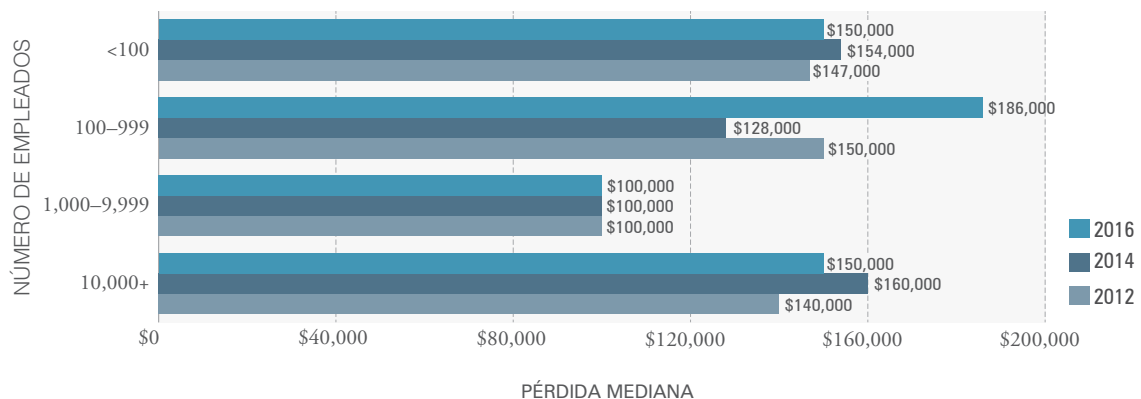
### Tamaño de la organización

Las organizaciones pequeñas (definidas como aquellas con menos de 100 empleados, para efectos de este reporte) fueron las víctimas más comunes de nuestro estudio, y en ellas ocurrió casi el 30% del total de casos reportados. En las organizaciones grandes (con más de 10,000 empleados) ocurrieron menos casos: 20.5% del total. Aunque ambos tipos de organizaciones sufrieron una pérdida mediana de USD 150,000, es importante considerar que las empresas pequeñas probablemente resienten en mayor medida las pérdidas financieras.

**FIGURA 40:** Tamaño de la organización víctima - Frecuencia



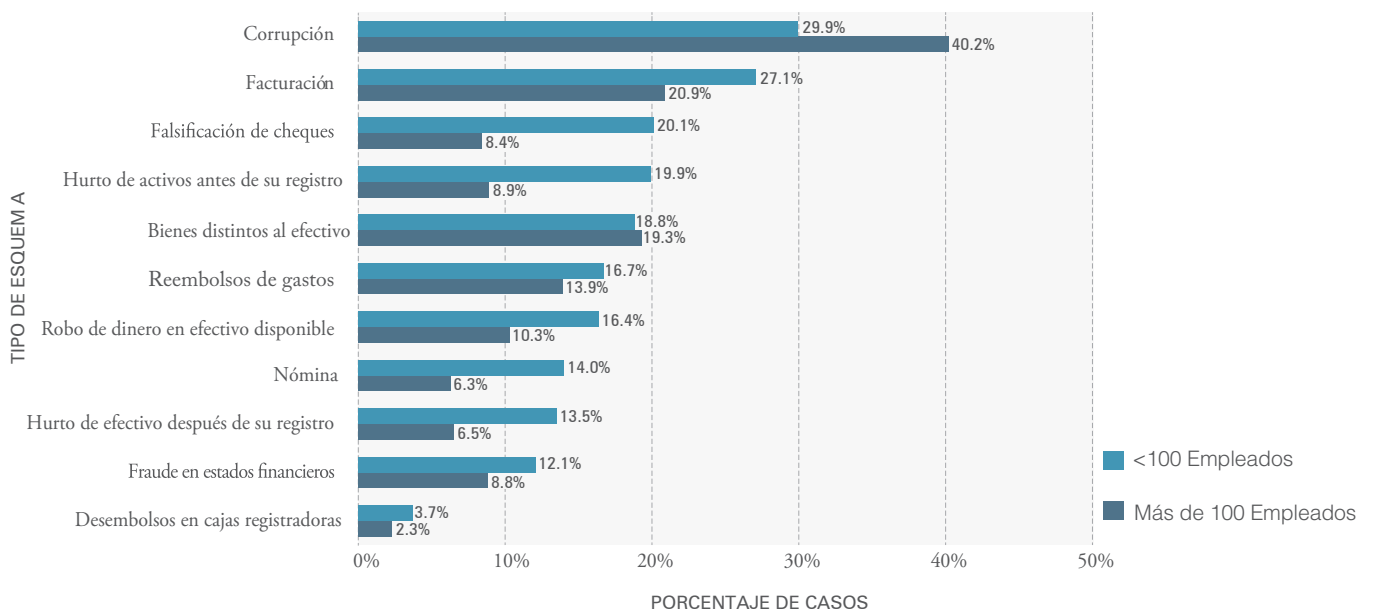
**FIGURA 41:** Tamaño de la organización víctima - Pérdida mediana



### Métodos de fraude en organizaciones pequeñas

La figura 42 ilustra los esquemas de fraude más susceptibles de ocurrir en organizaciones pequeñas y grandes. La corrupción fue más prevalente en organizaciones grandes que en pequeñas (40.2% y 29.9% de los casos, respectivamente). En contraste, la falsificación de cheques, el hurto de dinero en efectivo antes de su registro contable, el fraude en nómina, y el hurto de dinero en efectivo después de su registro contable, ocurrieron todos más del doble de veces en organizaciones pequeñas que en grandes.

**FIGURA 42:** Tipo de esquema por tamaño de la organización víctima

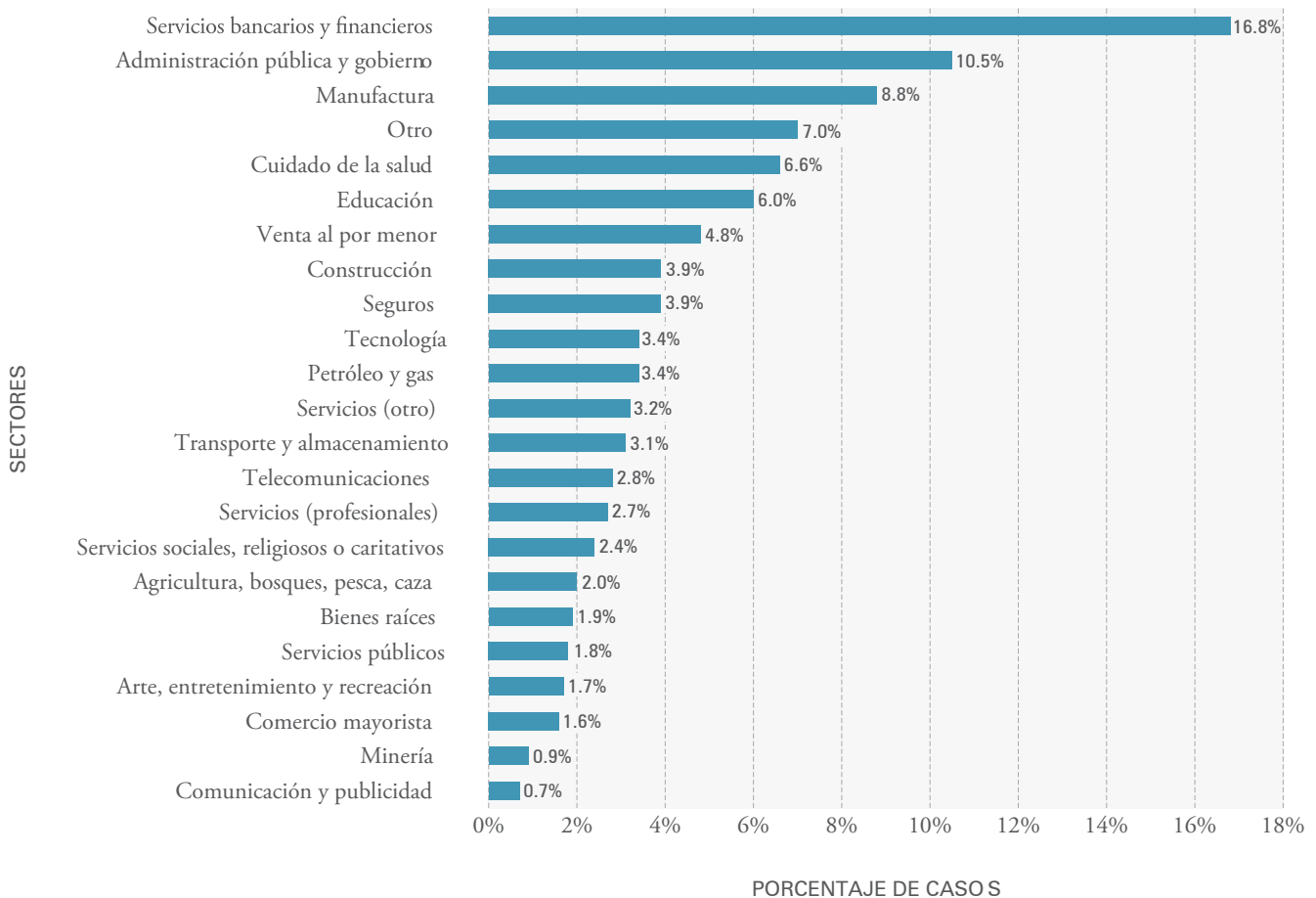


## Organizaciones víctima

### Sector de la organización

La figura 43 clasifica los casos reportados según el sector de la organización víctima, y la figura 44 muestra la pérdida mediana ocurrida en los diferentes sectores. La banca y los servicios financieros, el gobierno y la administración pública, así como la manufactura, fueron los 3 sectores más representados en los casos de fraude analizados. En cambio, los sectores con la menor frecuencia de casos reportados son comunicaciones y publicaciones, minería, y comercio al mayoreo. Estos datos muestran la distribución de los casos incluidos en nuestra encuesta, y no necesariamente sugieren que ciertos sectores sean más propensos a riesgos de fraude que otros. La información fue recabada mediante encuestas a Examinadores de Fraude Certificados (CFE's), así que la distribución refleja principalmente los sectores en los que los CFE's tienden a prestar sus servicios.

**FIGURA 43:** Sector de la Organización Víctima



Aun cuando la minería y el comercio al mayoreo reportaron menores casos de fraude, estos sectores sufrieron las pérdidas medianas más altas, de USD 500,000 y USD 450,000, respectivamente. Otros sectores con pérdidas medianas altas son los servicios profesionales; agricultura, selvicultura, pesca y caza; e hidrocarburos. Los servicios bancarios y financieros reportaron el mayor número de casos y una pérdida mediana de USD 192,000. Otros sectores representativos, con pérdidas medianas en el medio, son manufactura (USD 194,000), cuidado de la salud (USD 120,000), y gobierno y administración pública (USD 133,000). El sector educativo reportó la menor pérdida mediana de USD 62,000, pero un número importante de casos cometidos.

**FIGURA 44:** Sector de la organización víctima - (ordenado por pérdida mediana)

Sector	Número de casos	Porcentaje de casos	Pérdida mediana
Minería	20	0.9%	\$500,000
Comercio mayorista	36	1.6%	\$450,000
Servicios (profesionales)	60	2.7%	\$310,000
Agricultura, bosques, pesca, caza	44	2.0%	\$300,000
Petróleo y gas	74	3.4%	\$275,000
Construcción	86	3.9%	\$259,000
Tecnología	74	3.4%	\$235,000
Comunicación y publicidad	16	0.7%	\$225,000
Bienes raíces	41	1.9%	\$200,000
Manufactura	192	8.8%	\$194,000
Telecomunicaciones	62	2.8%	\$194,000
Servicios bancarios y financieros	368	16.8%	\$192,000
Transporte y almacenamiento	68	3.1%	\$143,000
Administración pública y gobierno	229	10.5%	\$133,000
Cuidado de la salud	144	6.6%	\$120,000
Seguros	85	3.9%	\$107,000
Servicios públicos	40	1.8%	\$102,000
Otro	153	7.0%	\$100,000
Servicios (otro)	70	3.2%	\$100,000
Venta al por menor	104	4.8%	\$85,000
Servicios sociales, religiosos o caritativos	52	2.4%	\$82,000
Arte, entretenimiento y recreación	37	1.7%	\$75,000
Educación	132	6.0%	\$62,000



## Organizaciones víctima

### Tipos de fraude por sector

La figura 45 es un mapa de calor que representa la frecuencia de los esquemas de fraude en cada sector (al menos 50 casos reportados). Los recuadros están sombreados de acuerdo con su nivel de ocurrencia; los recuadros rojos indican riesgos de frecuencia muy alta, y los amarillo pálido denotan los esquemas menos comunes. El fraude en facturación, corrupción y apropiación indebida de activos distintos a dinero en efectivo se encuentran entre los tipos más comunes de fraude en varios sectores. En cambio, algunos esquemas son particularmente altos en sectores específicos, como el hurto de dinero en efectivo antes de su registro contable en las organizaciones educativas, o la falsificación de cheques en las firmas de servicios profesionales, y en las organizaciones religiosas y de beneficencia.

**FIGURA 45:** Frecuencia de los tipos de fraude por sector

Sector/Esquema	Servicios bancarios y financieros	Gobierno y administración pública	Manufactua	Cuidado de la salud	Educación	Ventas al por menor	Construcción	Seguros	Petróleo y gas	Tecnología	Servicios (Otros)	Traspaortación y almacenaje	Telecomunicaciones	Servicios (profesional)	Servicios sociales, religiosos o caritativos
Casos	368	229	192	144	132	104	86	85	74	74	70	68	62	60	52
Facturación	9.5%	25.3%	32.8%	31.3%	34.1%	15.4%	27.9%	17.6%	20.3%	29.7%	22.9%	22.1%	12.9%	26.7%	25.0%
Hurto de efectivo después de su registro	11.1%	7.9%	5.2%	9.7%	13.6%	12.5%	8.1%	4.7%	4.1%	5.4%	15.7%	4.4%	1.6%	13.3%	9.6%
Robo de dinero en efectivo disponible	17.9%	10.5%	8.3%	11.1%	17.4%	11.5%	7.0%	4.7%	9.5%	8.1%	22.9%	5.9%	4.8%	20.0%	13.5%
Falsificación de cheques	9.5%	9.2%	13.5%	14.6%	7.6%	9.6%	10.5%	17.6%	4.1%	5.4%	18.6%	10.3%	6.5%	31.7%	25.0%
Corrupción	37.5%	38.4%	48.4%	30.6%	31.8%	32.7%	36.0%	28.2%	48.6%	44.6%	28.6%	51.5%	41.9%	16.7%	28.8%
Reembolso de gastos	5.4%	15.7%	22.9%	20.1%	15.9%	8.7%	20.9%	9.4%	10.8%	27.0%	12.9%	8.8%	19.4%	16.7%	25.0%
Fraude en estados financieros	12.0%	7.9%	10.9%	13.2%	5.3%	5.8%	17.4%	7.1%	6.8%	12.2%	17.1%	5.9%	9.7%	11.7%	3.8%
Bienes distintos al dinero en efectivo	10.6%	14.8%	30.2%	13.2%	17.4%	32.7%	22.1%	5.9%	17.6%	18.9%	22.9%	29.4%	38.7%	10.0%	13.5%
Nómina	3.8%	13.5%	11.5%	9.7%	7.6%	3.8%	16.3%	5.9%	8.1%	2.7%	11.4%	7.4%	3.2%	11.7%	13.5%
Desembolso en cajas registradoras	2.7%	1.7%	5.7%	2.1%	1.5%	8.7%	1.2%	0.0%	0.0%	1.4%	5.7%	2.9%	3.2%	1.7%	1.9%
Hurto de efectivo antes de su registro	6.8%	14.0%	8.3%	12.5%	25.0%	17.3%	15.1%	10.6%	8.1%	5.4%	21.4%	11.8%	6.5%	18.3%	19.2%



## Casos de corrupción por sector

La figura 46 muestra el número total de casos de fraude en cada industria, junto con el porcentaje de aquellos clasificados como de corrupción. Si bien el sector minero solo tuvo 20 casos en total reportados, 11 de ellos (55%) involucraron corrupción, lo que fue el porcentaje más alto de casos de corrupción en todos los sectores. Otros sectores con proporciones altas de esquemas de corrupción fueron el transporte y almacenamiento, hidrocarburos, y manufactura. En contraste, los servicios profesionales (por ejemplo, servicios médicos, legales y contables) reportaron los menores casos de corrupción, con solo 16.7% de los casos.

**FIGURA 46:** Casos de corrupción por sector

Industria	Número total de casos	Número de casos de corrupción	Porcentaje de casos que involucran corrupción
Minería	20	11	55.0%
Transporte y almacenamiento	68	35	51.5%
Petróleo y gas	74	36	48.6%
Manufactura	192	93	48.4%
Tecnología	74	33	44.6%
Telecomunicaciones	62	26	41.9%
Comercio mayorista	36	15	41.7%
Gobierno y Administración Pública	229	88	38.4%
Servicios bancarios y financieros	368	138	37.5%
Comunicaciones y publicidad	16	6	37.5%
Otro	153	57	37.3%
Agricultura, bosques, pesca y caza	44	16	36.4%
Construcción	86	31	36.0%
Servicios públicos	40	14	35.0%
Bienes raíces	41	14	34.1%
Ventas al por menor	104	34	32.7%
Educación	132	42	31.8%
Cuidado de la salud	144	44	30.6%
Arte, entretenimiento y recreación	37	11	29.7%
Servicios religiosos, caritativos y sociales	52	15	28.8%
Servicios (otros)	70	20	28.6%
Seguros	85	24	28.2%
Servicios (profesionales)	60	10	16.7%

## Organizaciones víctima

### Controles antifraude en la organización víctima

Si bien los controles internos no garantizan una protección total contra el fraude, establecerlos puede ayudar tanto a mitigar pérdidas como a disuadir a defraudadores potenciales, al aumentar la percepción de que los fraudes serán detectados. Consecuentemente, establecer controles internos específicamente diseñados para prevenir y detectar fraudes, es una parte vital del programa de administración de riesgos de fraude.

Muchas organizaciones encuentran útil comparar sus controles antifraude con los de sus pares, tanto en términos de mecanismos de detección empleados, como en cuanto a la eficacia de éstos. Para contribuir a esta comparación, preguntamos a los encuestados sobre los controles antifraude presentes en la organización víctima al momento en que se cometió el fraude. Como se muestra en la figura 47, casi 82% de las organizaciones víctima contaban con auditorías externas a sus estados financieros, realizadas por firmas independientes. Pese a ser el control antifraude más común, dichas auditorías no están diseñadas específicamente para detectar fraudes, y detectaron menos del 4% de los casos analizados en nuestro estudio (véase la figura 21 en la página 21). En cambio, las líneas de denuncia se encontraban presentes solo en 60.1% de las organizaciones víctima, y sabemos que las denuncias han sido de manera consistente el método más común por el cual los fraudes se detectan.

**FIGURA 47:** Frecuencia de los controles anti-fraude



#### Lo siguiente aplica a las Figuras 47 y 48:

Auditoría externa de E/F= Auditorías Externas Independientes a los Estados Financieros de la organización.

Certificación por la dirección de E/F= Certificación por la Dirección de los Estados Financieros de la organización.

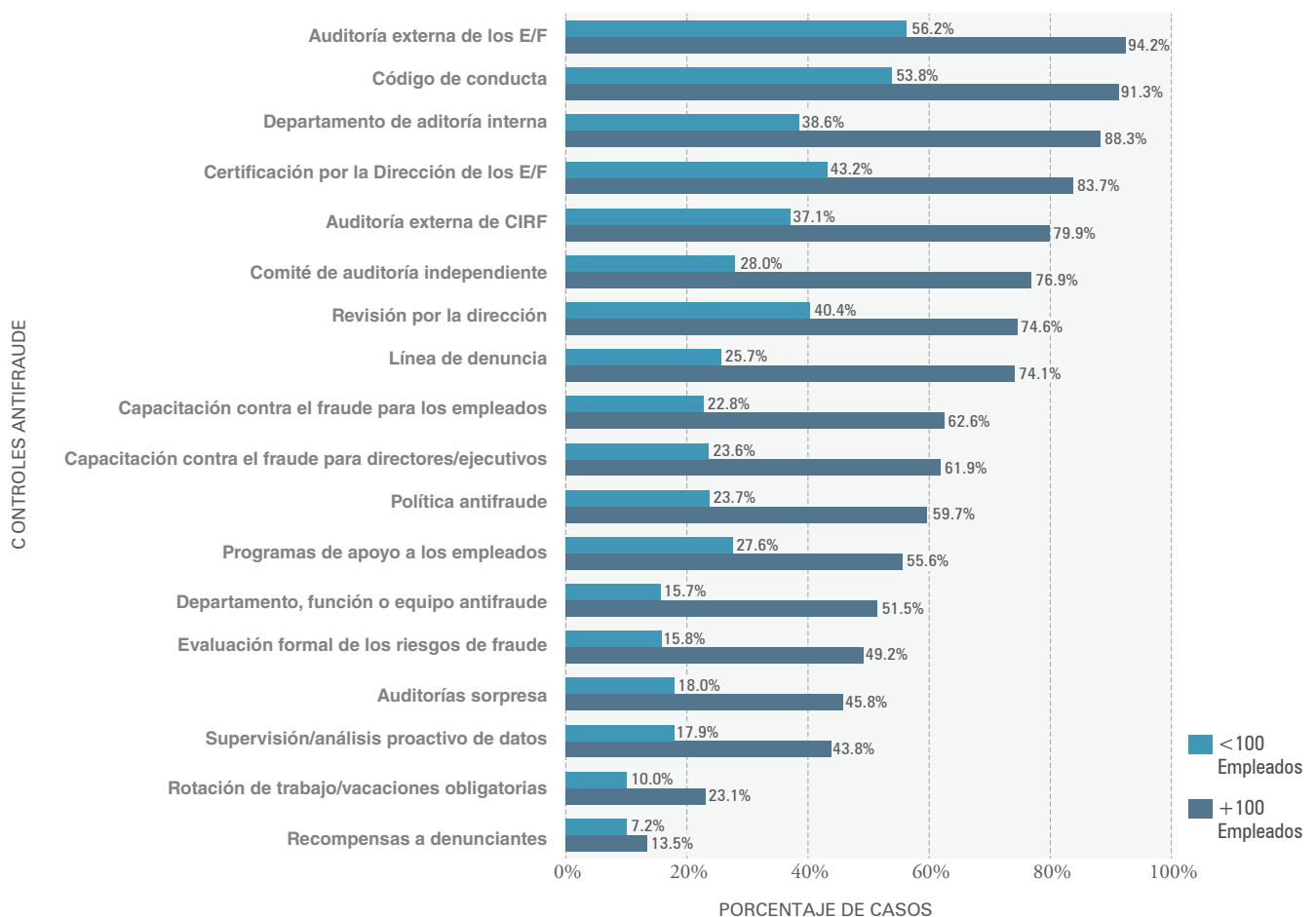
Auditoría externa de CIRF= Auditorías Externas Independientes a los Controles Internos de la organización sobre los reportes financieros.

### Controles antifraude en organizaciones pequeñas

En términos de combate al fraude, muchas organizaciones pequeñas enfrentan un camino cuesta arriba. No sólo sufren pérdidas tan altas como sus pares grandes (véase la figura 41 en la página 32), sino que típicamente tienen menos recursos para combatir las amenazas. La combinación de estos factores deja a las organizaciones pequeñas especialmente vulnerables frente al fraude ocupacional. Además, considerando el limitado tamaño del personal en organizaciones pequeñas, el ambiente laboral por lo general requiere, e incluso depende, de un alto nivel de confianza entre las personas que diariamente llevan a cabo las operaciones. Como bien saben los profesionales antifraude, la confianza no es un control interno. De hecho, confiar en la persona equivocada puede ser catastrófico.

La figura 48 ilustra la frecuencia con que las organizaciones pequeñas establecen controles antifraude, en comparación con sus pares grandes. Si bien es comprensible que las organizaciones pequeñas no cuenten con los recursos necesarios para invertir en algunos onerosos controles internos, existen otros controles (como códigos de conducta, revisión por la dirección de los procedimientos, y capacitación antifraude para empleados) que pueden implementarse con una inversión menor. Las organizaciones pequeñas son sumamente vulnerables al fraude, pero pueden mejorar sus posibilidades de mitigar este riesgo.

**FIGURA 48:** Frecuencia de Controles Antifraude por tamaño de la organización víctima



### Tendencias en la implementación de controles antifraude

Las tasas generales de implementación de controles antifraude se han mantenido notoriamente consistentes a lo largo de nuestros estudios, si bien hemos notado un ligero aumento en la prevalencia de cada control durante los últimos seis años\*. Los cambios más destacables se aprecian en las tasas de implementación de líneas de denuncia, así como en la capacitación para empleados, que desde 2010 han aumentado en cerca de 9% y 8%, respectivamente.

En el otro extremo, el porcentaje de organizaciones que realizan auditorías externas a sus estados financieros ha permanecido relativamente estable, con menos del 1% de aumento en el mismo período.

**FIGURA 49:** Cambio en tasas de implementación de controles antifraude

Control	Tasa de implementación 2010	Tasa de implementación 2016	Cambio 2010-2016
Línea de denuncia	51.2%	60.1%	8.9%
Capacitación contra el fraude para los empleados	44.0%	51.6%	7.6%
Política antifraude	42.8%	49.6%	6.8%
Código de conducta	74.8%	81.1%	6.3%
Revisión por la Dirección	58.8%	64.7%	5.9%
Auditorías sorpresa	32.3%	37.8%	5.6%
Capacitación contra el fraude para los directores operativos	46.2%	51.3%	5.2%
Comité de auditoría independiente	58.4%	62.5%	4.1%
Certificación por la dirección de los E/F	67.9%	71.9%	4.0%
Recompensas a denunciantes	8.6%	12.1%	3.5%
Rotación de trabajo/vacaciones obligatorias	16.6%	19.4%	2.8%
Auditoría externa de CIRF	65.4%	67.6%	2.2%
Programas de apoyo para empleados	54.6%	56.1%	1.5%
Auditoría externa de E/F	80.9%	81.7%	0.8%

*\*Para realizar este análisis, solo incluimos aquellos controles con categorías que han sido constantemente incluidas en nuestros Reportes desde 2010. Las evaluaciones de riesgos formales y el análisis/monitoreo de datos proactivo se adicionaron a nuestros Reportes hasta el 2012 y el 2014, respectivamente. De igual modo, antes de 2014, la unidad/función de auditoría interna y la unidad/función de examinación de fraudes se encontraban combinadas en una sola categoría de control. Por tanto, los controles antes señalados se omiten en la tabla de referencia.*

### Controles antifraude por región

Las diferencias regionales en la implementación de controles antifraude, dan una perspectiva interesante sobre lo que las organizaciones realizan a nivel mundial para administrar el riesgo de fraude, y al mismo tiempo brindan comparaciones útiles para las organizaciones que buscan integrar sus programas antifraude. Las figuras 50 a 58 reflejan la frecuencia de controles antifraude reportados en los casos analizados, según la región geográfica de la organización víctima.

En todas las regiones, la auditoría externa a los estados financieros, los códigos de conducta, y la certificación por la dirección de los estados financieros, se encuentran entre los cinco controles más comunes. El establecimiento de unidades de auditoría interna también califica entre los cinco controles principales, excepto en Canadá, en donde fue el sexto control más común. En el otro extremo, la rotación laboral/vacaciones obligatorias, y las recompensas para denunciantes, fueron los controles menos frecuentes para todas las regiones.

Si bien se observa esta consistencia, también hay diferencias notables según las diferentes jurisdicciones. Por ejemplo, los programas de apoyo a los empleados están entre los controles más comunes en Canadá y Estados Unidos (77% y 66%, respectivamente), pero es un control muy poco común en el Sur de Asia, Europa del Este, Asia Occidental/ Central, y Oriente Medio y Norte de África. Por su parte, la recompensa a denunciantes fue el control menos común en todas las regiones, pero su tasa de implementación varía ampliamente (de solo 1.1% en organizaciones del Europa del Este y Asia Occidental/Central, a cerca de 20% en Asia del Sur y África Sub-sahariana).

**FIGURA 50:** Frecuencia de los controles antifraude - Estados Unidos

Control	Porcentaje de casos
Código de conducta	74.6%
Auditoría externa de estados financieros	74.2%
Programas de apoyo a empleados	66.0%
Certificación por la dirección de los estados financieros	64.1%
Departamento de auditoría interna	61.4%
Auditoría externa a los controles internos establecidos para la emisión de informes financieros	59.8%
Revisión por la dirección	57.3%
Línea de denuncia	54.5%
Comité de auditoría independiente	53.8%
Capacitación contra el fraude para directores operativos	50.5%
Capacitación contra el fraude para empleados	49.3%
Política antifraude	45.2%
Evaluación formal de los riesgos de fraude	36.5%
Departamento, función o equipo antifraude	36.4%
Supervisión/análisis proactivo de datos	35.5%
Auditorías sorpresa	31.8%
Rotación de trabajo/vacaciones obligatorias	16.1%
Recompensas a denunciantes	12.7%

**FIGURA 52:** Frecuencia de los controles antifraude - Asia-Pacífico

Control	Porcentaje de casos
Auditoría externa de estados financieros	88.2%
Código de conducta	85.2%
Departamento de auditoría interna	83.6%
Certificación por la dirección de los estados financieros	80.2%
Auditoría externa a los controles internos establecidos para la emisión de informes financieros	74.5%
Revisión por la dirección	72.3%
Comité de auditoría independiente	68.1%
Línea de denuncia	65.7%
Capacitación contra el fraude para empleados	53.3%
Capacitación contra el fraude para directores operativos	50.8%
Programas de apoyo a empleados	48.3%
Política antifraude	46.8%
Departamento, función o equipo antifraude	44.4%
Auditorías sorpresa	41.8%
Supervisión/análisis proactivo de datos	34.4%
Evaluación formal de los riesgos de fraude	32.6%
Rotación de trabajo/vacaciones obligatorias	24.6%
Recompensas a denunciantes	7.8%

**FIGURA 51:** Frecuencia de los controles antifraude - África Sub-Sahariana

Control	Porcentaje de casos
Código de conducta	91.9%
Departamento de auditoría interna	91.6%
Auditoría externa de estados financieros	88.8%
Certificación por la dirección de los estados financieros	79.9%
Auditoría externa a los controles internos establecidos para la emisión de informes financieros	77.6%
Revisión por la dirección	70.8%
Comité de auditoría independiente	69.9%
Línea de denuncia	67.7%
Política antifraude	59.2%
Capacitación contra el fraude para empleados	55.0%
Capacitación contra el fraude para directores operativos	55.0%
Auditorías sorpresa	52.8%
Programas de apoyo a empleados	50.9%
Evaluación formal de los riesgos de fraude	48.2%
Departamento, función o equipo antifraude	47.7%
Supervisión/análisis proactivo de datos	38.5%
Rotación de trabajo/vacaciones obligatorias	27.8%
Recompensas a denunciantes	20.0%

**FIGURA 53:** Frecuencia de los controles antifraude - América Latina y el Caribe

Control	Porcentaje de casos
Código de conducta	84.8%
Auditoría externa de estados financieros	82.2%
Departamento de auditoría interna	80.7%
Certificación por la dirección de los estados financieros	70.3%
Línea de denuncia	68.5%
Revisión por la dirección	68.0%
Comité de auditoría independiente	67.6%
Auditoría externa a los controles internos establecidos para la emisión de informes financieros	66.7%
Capacitación contra el fraude para empleados	54.4%
Capacitación contra el fraude para directores operativos	53.9%
Política antifraude	51.0%
Programas de apoyo a empleados	46.1%
Departamento, función o equipo antifraude	44.0%
Evaluación formal de los riesgos de fraude	38.1%
Auditorías sorpresa	31.0%
Supervisión/análisis proactivo de datos	26.7%
Rotación de trabajo/vacaciones obligatorias	17.0%
Recompensas a denunciantes	6.1%



## Organizaciones víctima

**FIGURA 54:** Frecuencia de los controles antifraude - Europa Occidental

Control	Porcentaje de casos
Auditoría externa de estados financieros	88.8%
Código de conducta	83.7%
Departamento de auditoría interna	80.7%
Certificación por la dirección de los estados financieros	76.9%
Auditoría externa a los controles internos establecidos para la emisión de informes financieros	75.8%
Comité de auditoría independiente	75.7%
Revisión por la dirección	74.7%
Línea de denuncia	63.8%
Política antifraude	54.9%
Capacitación contra el fraude para empleados	54.4%
Capacitación contra el fraude para directores operativos	52.5%
Programas de apoyo a empleados	51.2%
Evaluación formal de los riesgos de fraude	49.0%
Departamento, función o equipo antifraude	45.8%
Supervisión/análisis proactivo de datos	37.1%
Auditorías sorpresa	27.4%
Rotación de trabajo/vacaciones obligatorias	17.7%
Recompensas a denunciantes	6.1%

**FIGURA 56:** Frecuencia de los controles antifraude - Sur de Asia

Control	Porcentaje de casos
Auditoría externa de estados financieros	96.5%
Departamento de auditoría interna	94.7%
Certificación por la dirección de los estados financieros	91.6%
Código de conducta	89.0%
Auditoría externa a los controles internos establecidos para la emisión de informes financieros	86.7%
Comité de auditoría independiente	82.6%
Revisión por la dirección	79.8%
Línea de denuncia	70.5%
Capacitación contra el fraude para directores operativos	61.2%
Política antifraude	58.1%
Auditorías sorpresa	57.1%
Capacitación contra el fraude para empleados	54.9%
Departamento, función o equipo antifraude	53.8%
Supervisión/análisis proactivo de datos	44.7%
Evaluación formal de los riesgos de fraude	44.6%
Programas de apoyo a empleados	34.6%
Rotación de trabajo/vacaciones obligatorias	23.5%
Recompensas a denunciantes	20.3%

**FIGURA 55:** Frecuencia de los controles antifraude - Europa del Este y Asia Central y Occidental

Control	Porcentaje de casos
Código de conducta	90.9%
Auditoría externa de estados financieros	88.2%
Departamento de auditoría interna	82.8%
Certificación por la dirección de los estados financieros	75.0%
Comité de auditoría independiente	70.3%
Revisión por la dirección	70.1%
Auditoría externa a los controles internos establecidos para la emisión de informes financieros	69.4%
Línea de denuncia	65.6%
Política antifraude	61.4%
Capacitación contra el fraude para empleados	60.5%
Capacitación contra el fraude para directores operativos	56.8%
Departamento, función o equipo antifraude	50.0%
Evaluación formal de los riesgos de fraude	45.3%
Supervisión/análisis proactivo de datos	39.0%
Auditorías sorpresa	35.3%
Programas de apoyo a empleados	28.6%
Rotación de trabajo/vacaciones obligatorias	17.6%
Recompensas a denunciantes	1.1%

**FIGURA 57:** Frecuencia de los controles antifraude - Canadá

Control	Porcentaje de casos
Auditoría externa de estados financieros	83.3%
Certificación por la dirección de los estados financieros	79.7%
Código de conducta	79.2%
Programas de apoyo a empleados	77.0%
Auditoría externa a los controles internos establecidos para la emisión de informes financieros	65.8%
Departamento de auditoría interna	64.7%
Revisión por la dirección	61.5%
Comité de auditoría independiente	59.2%
Línea de denuncia	52.5%
Política antifraude	39.0%
Departamento, función o equipo antifraude	38.6%
Capacitación contra el fraude para empleados	38.0%
Supervisión/análisis proactivo de datos	37.2%
Evaluación formal de los riesgos de fraude	35.5%
Capacitación contra el fraude para directores operativos	35.4%
Auditorías sorpresa	31.1%
Rotación de trabajo/vacaciones obligatorias	16.2%
Recompensas a denunciantes	8.0%



**FIGURA 58:** Frecuencia de los controles antifraude - Medio Oriente y Norte de África

Control	Porcentaje de casos
Auditoría externa de estados financieros	95.9%
Departamento de auditoría interna	90.9%
Certificación por la dirección de los estados financieros	82.4%
Código de conducta	81.1%
Auditoría externa a los controles internos establecidos para la emisión de informes financieros	80.6%
Comité de auditoría independiente	75.7%
Revisión por la dirección	73.2%
Línea de denuncia	62.2%
Auditorías sorpresa	61.6%
Política antifraude	50.7%
Programas de apoyo a empleados	47.9%
Departamento, función o equipo antifraude	46.5%
Capacitación contra el fraude para empleados	44.6%
Supervisión/análisis proactivo de datos	44.4%
Evaluación formal de los riesgos de fraude	41.7%
Capacitación contra el fraude para directores operativos	25.4%
Rotación de trabajo/vacaciones obligatorias	24.6%
Recompensas a denunciantes	14.9%



### Eficacia de los controles

Si bien la presencia de controles antifraude contribuye a disuadir fraudes potenciales, medir el valor preventivo de cada control individual es extremadamente difícil, si no imposible. No obstante, los profesionales antifraude a menudo requieren solicitar a la dirección recursos adicionales para atender el riesgo de fraude. Para ayudar a ilustrar el retorno de la inversión que potencialmente ofrecen los controles antifraude, analizamos comparativamente la pérdida mediana y el tiempo de detección de los fraudes en las organizaciones, con base en la implementación de los 18 controles principales al momento de comisión del fraude (véanse las figuras 59 y 60 en la página 44).

La presencia de controles antifraude se correlacionó con menores pérdidas y detecciones más tempranas. Las organizaciones víctima que contaban con técnicas proactivas de análisis y supervisión de datos (36.7% de las organizaciones), sufrieron pérdidas 54% menores y detectaron el fraude en la mitad del tiempo que sus contrapartes sin estas técnicas. La revisión por la dirección y la presencia de líneas de denuncia, de igual modo, se correlacionaron con pérdidas menores (en 50%) y detección más temprana (50%) del fraude. La mayoría de los otros controles mostraron correlaciones similares.

Hay dos controles que llaman la atención en estas comparaciones: la auditoría externa a los estados financieros (que fue el control más implementado) y la recompensa a los denunciantes (que fue el control menos implementado). Estos dos controles se encuentran al final de la lista en términos de su eficacia. Si bien se correlacionan con menores pérdidas y detecciones más tempranas, la correlación fue notablemente más baja que la mostrada por otros controles.

## Organizaciones víctima

**FIGURA 59:** Pérdida mediana con base en la presencia de controles anti-fraude

Control	Porcentaje de casos	Control puesto en marcha	Control no puesto en marcha	Porcentaje de reducción
Supervisión/análisis proactivo de datos	36.7%	\$92,000	\$200,000	54.0%
Revisión por la dirección	64.7%	\$100,000	\$200,000	50.0%
Línea de denuncia	60.1%	\$100,000	\$200,000	50.0%
Certificación por la dirección de los estados financieros	71.9%	\$104,000	\$205,000	49.3%
Auditorías sorpresa	37.8%	\$100,000	\$195,000	48.7%
Departamento, función o equipo antifraude	41.2%	\$100,000	\$192,000	47.9%
Rotación de trabajo/vacaciones obligatorias	19.4%	\$89,000	\$170,000	47.6%
Auditoría externa a los controles internos establecidos para la emisión de informes financieros	67.6%	\$105,000	\$200,000	47.5%
Capacitación contra el fraude para directores operativos	51.3%	\$100,000	\$190,000	47.4%
Capacitación contra el fraude para empleados	51.6%	\$100,000	\$188,000	46.8%
Evaluación formal de los riesgos de fraude	39.3%	\$100,000	\$187,000	46.5%
Programas de apoyo a empleados	56.1%	\$100,000	\$183,000	45.4%
Política antifraude	49.6%	\$100,000	\$175,000	42.9%
Departamento de auditoría interna	73.7%	\$123,000	\$215,000	42.8%
Código de conducta	81.1%	\$120,000	\$200,000	40.0%
Recompensas a denunciantes	12.1%	\$100,000	\$163,000	38.7%
Comité de auditoría independiente	62.5%	\$114,000	\$180,000	36.7%
Auditoría externa de estados financieros	81.7%	\$150,000	\$175,000	14.3%

**FIGURA 60:** Duración mediana del fraude basada en la presencia de controles antifraude

Control	Porcentaje de casos	Control puesto en marcha	Control no puesto en marcha	Porcentaje de reducción
Auditorías sorpresa	37.8%	12 meses	24 meses	50.0%
Supervisión/análisis proactivo de datos	36.7%	12 meses	24 meses	50.0%
Departamento, función o equipo antifraude	41.2%	12 meses	24 meses	50.0%
Línea de denuncia	60.1%	12 meses	24 meses	50.0%
Evaluación formal de los riesgos de fraude	39.3%	12 meses	24 meses	50.0%
Revisión por la dirección	64.7%	12 meses	24 meses	50.0%
Comité de auditoría independiente	62.5%	12 meses	24 meses	50.0%
Departamento de auditoría interna	73.7%	12 meses	24 meses	50.0%
Auditoría externa a los controles internos establecidos para la emisión de informes financieros	67.6%	12 meses	24 meses	50.0%
Certificación por la dirección de los estados financieros	71.9%	12 meses	24 meses	50.0%
Código de conducta	81.1%	13 meses	24 meses	45.8%
Rotación de trabajo/vacaciones obligatorias	19.4%	10 meses	18 meses	44.4%
Política antifraude	49.6%	12 meses	21 meses	42.9%
Capacitación contra el fraude para empleados	51.6%	12 meses	20 meses	40.0%
Capacitación contra el fraude para directores operativos	51.3%	12 meses	20 meses	40.0%
Recompensas a denunciantes	12.1%	11 meses	18 meses	38.9%
Auditoría externa de estados financieros	81.7%	15 meses	24 meses	37.5%
Programas de apoyo a empleados	56.1%	12 meses	18 meses	33.3%

### Verificación de antecedentes

Preguntamos también a los encuestados si la organización víctima realizó verificaciones a los antecedentes del defraudador antes de ser contratado. Las respuestas se encuentran divididas casi a la mitad, ya que cerca de 51% de las organizaciones lo hizo, y 49% no.

Más del 88% de las verificaciones realizadas no reveló conductas indebidas previas o señales de alerta, lo que enfatiza nuestro hallazgo de que la mayoría de los defraudadores no son criminales de carrera; es decir, por lo general son delincuentes por primera vez (véase la figura 92 en la página 66 y la figura 93 en la página 67), y por lo general no entran a trabajar con la intención de cometer fraudes en la organización. Sin embargo, cerca del 11% de las verificaciones reveló al menos una señal de alerta o bandera roja (por ejemplo, actividad criminal previa, problemas en empleos anteriores, o problemas financieros), lo que implica que las organizaciones que contrataron a esas personas sabían, o debían saber, que se avizoraban problemas potenciales futuros, pero aun así realizaron la contratación.

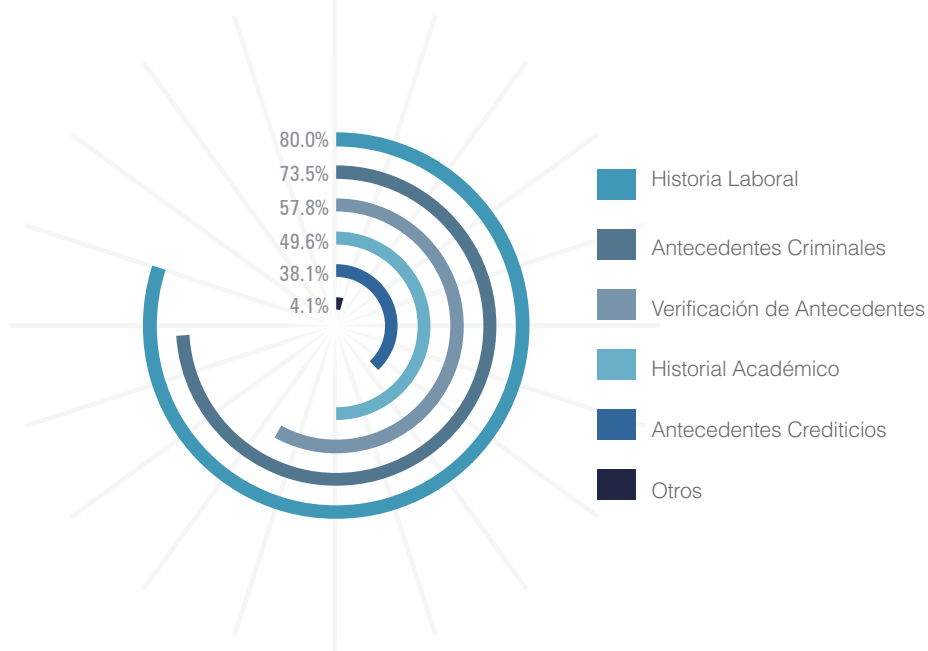
**FIGURA 61:** Verificación de antecedentes del defraudador antes de ser contratado



## Organizaciones víctima

De las verificaciones de antecedentes realizadas, la mayoría incluyó revisiones al historial laboral y criminal del defraudador (80% y 73.5%, respectivamente). Adicionalmente, más de la mitad (57.8%) incluyó revisiones a las referencias del defraudador, y casi 50% incluyó la verificación del historial académico.

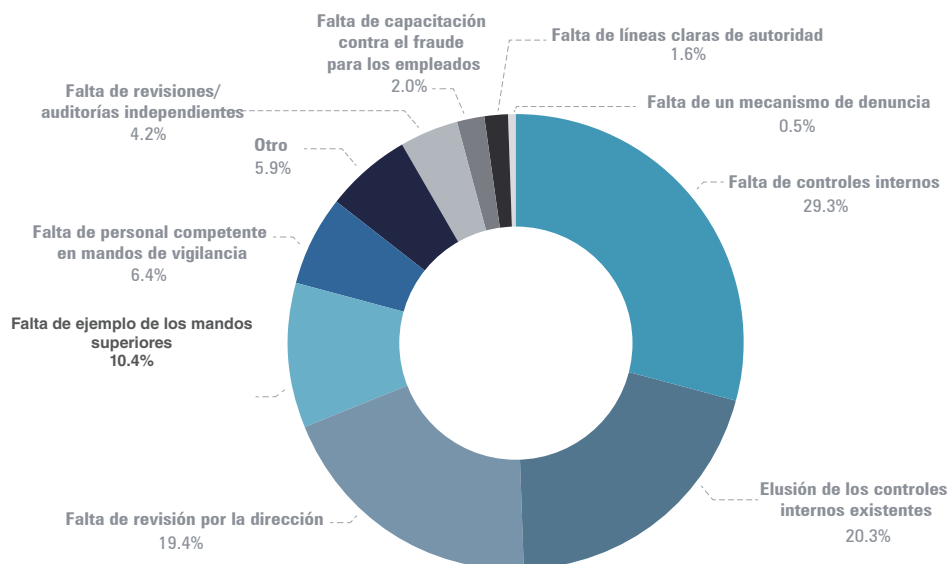
FIGURA 62: \*



## Debilidades de control que contribuyeron al fraude

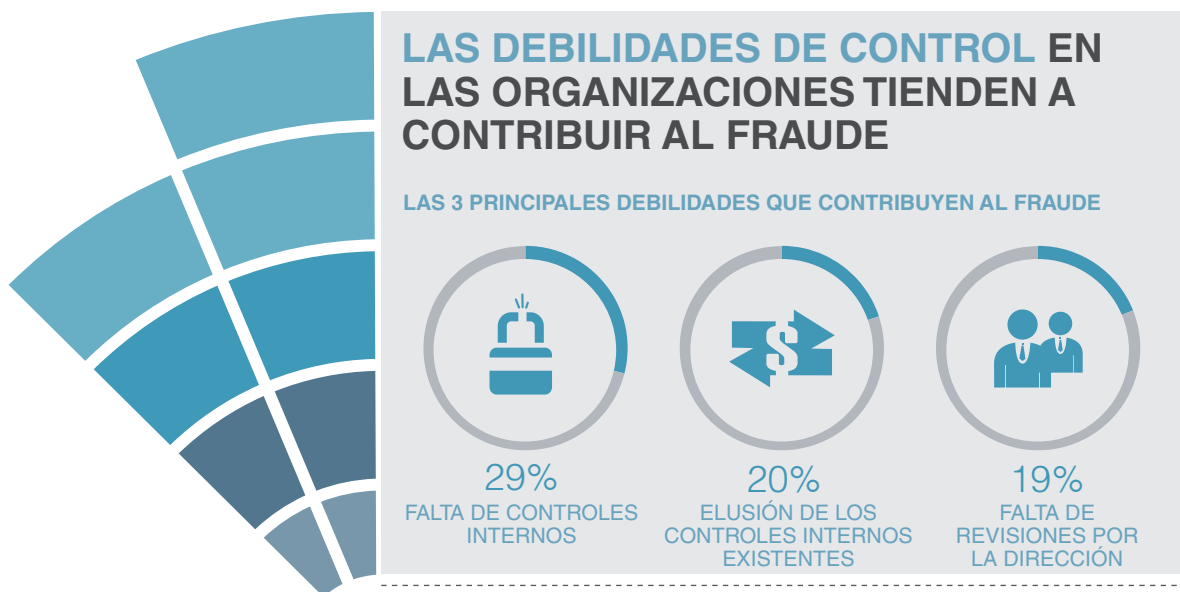
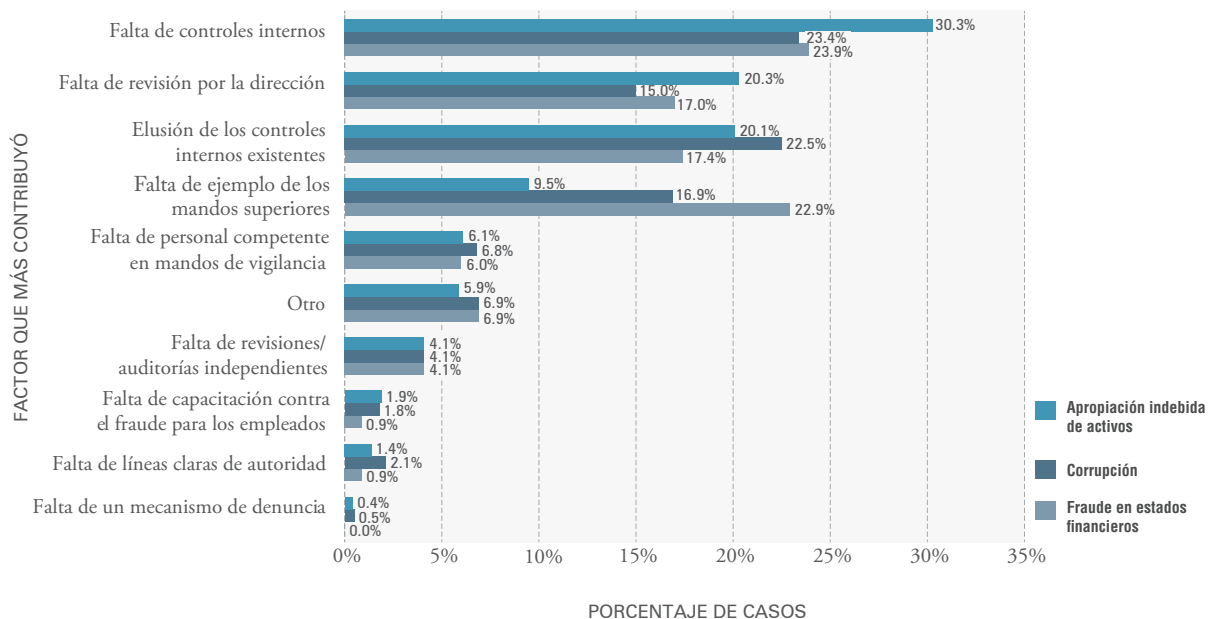
Incluso en retrospectiva, resulta difícil determinar con exactitud las fallas del sistema que permitieron la comisión de un fraude. Sin embargo, es necesario aprender del pasado para prevenir y detectar el fraude de mejor modo en el futuro. Consecuentemente, solicitamos a los encuestados sus opiniones sobre las debilidades de control interno que contribuyeron para que el defraudador cometiera el fraude en la organización víctima. Las respuestas se muestran en la figura 63. Más del 29% citó a la falta de controles internos como el principal problema, y 20.3% señaló que los controles internos estaban presentes, pero fueron eludidos por los defraudadores.

FIGURA 63: Debilidades de control observadas por el CFE



También nos pareció relevante determinar si las debilidades de control interno variaban en función del tipo de fraude cometido. Nuestros hallazgos, reflejados en la figura 64, no resultan sorprendentes. Las organizaciones sin controles internos son más susceptibles a la apropiación indebida de activos, mientras que la corrupción implicó en mayor medida la elusión de los controles existentes. De igual modo, *un tono de respaldo a la ética de los mandos superiores pobre*, es decir, la falta de ejemplo de los mandos altos, contribuyó de manera más pronunciada al fraude en estados financieros.

FIGURA 64: Debilidades de control por tipo de esquema



# Defraudadores



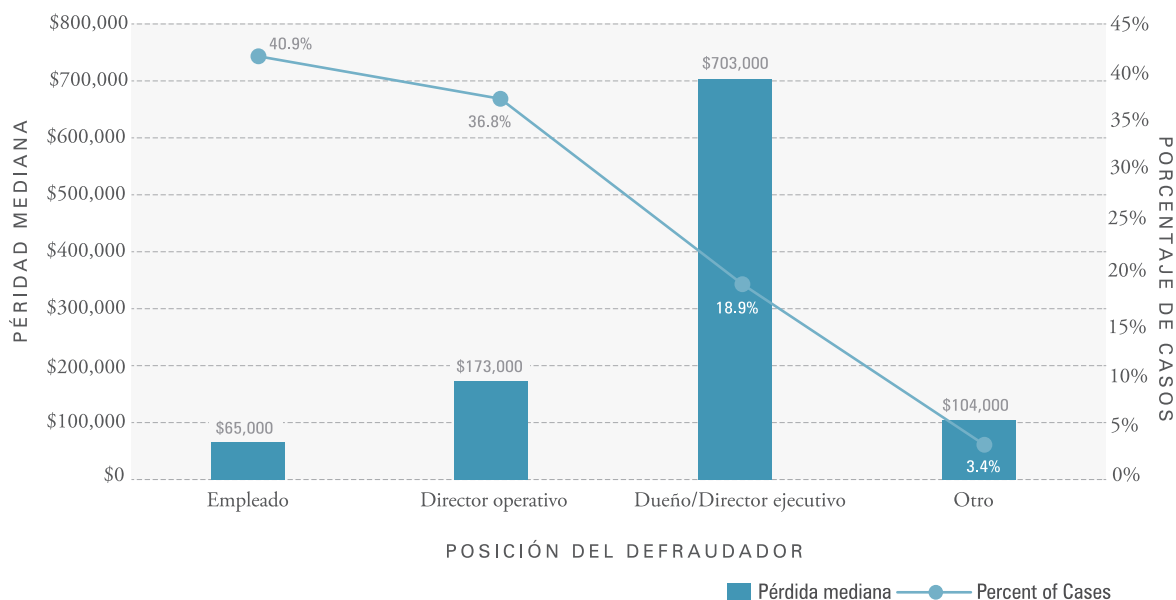
Solicitamos a los participantes información sobre los defraudadores, incluyendo el nivel de autoridad, departamento y antigüedad en el puesto, así como información demográfica general, como la edad, género y nivel académico.<sup>10</sup> También comparamos los casos de un solo defraudador, frente a casos donde existió la colusión entre dos o más personas. Finalmente, solicitamos a los encuestados determinar si existieron banderas rojas o antecedentes de conductas indebidas, que sirvieran de señales de alerta sobre un posible comportamiento fraudulento.

10 En los casos con más de un defraudador, los datos se refieren al defraudador principal, definido como la persona que, trabajando para la organización víctima, fue el principal responsable del delito.

## Nivel de autoridad del defraudador

Desde la primera edición del *Reporte a las Naciones*, el nivel de autoridad del defraudador se ha correlacionado significativamente con la magnitud del fraude, lo cual es también el caso para nuestra información de 2016. Solo 18.9% de los fraudes en el presente estudio fue cometido por el dueño o los altos ejecutivos de la organización, pero la pérdida mediana generada es de USD 703,000. Los empleados y los directores operativos cometieron más fraudes ocupacionales, pero como lo muestra la figura 65, las pérdidas medianas fueron mucho menores (aunque aun así importantes). La correlación entre la autoridad y las pérdidas ocurre, probablemente, porque los defraudadores de alto nivel suelen tener mayor acceso a los activos de la organización que los empleados de niveles menores, así como mayor capacidad de eludir los controles antifraude.

**FIGURA 65:** Nivel de autoridad del defraudador - Frecuencia y pérdida mediana



La figura 66 muestra la correlación entre el nivel de autoridad del defraudador y la duración del fraude ocupacional. Debido a que los defraudadores de alto nivel por lo general están mejor equipados para eludir los controles antifraude, esperaríamos que sus fraudes fueran más difíciles de detectar, y por lo tanto duraran más. El fraude típico en nuestro estudio, cometido por un empleado, duró un año antes de ser detectado; mientras que el fraude típico cometido por el propietario o un alto ejecutivo, duró dos veces más. Los fraudes cometidos por los directores operativos tuvieron una duración mediana de 18 meses.

**FIGURA 66:** Duración mediana del fraude por nivel de autoridad

Nivel de autoridad	Mediana de detección en meses
Empleado	12
Director operativo	18
Dueño/Director ejecutivo	24
Otro	18

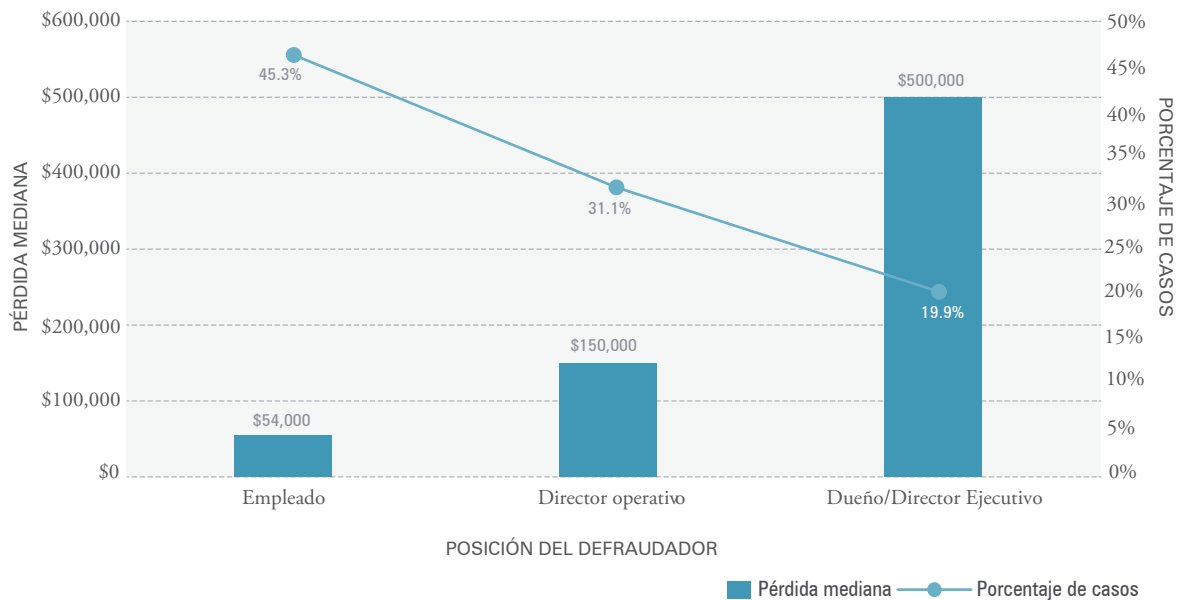


## Defraudadores

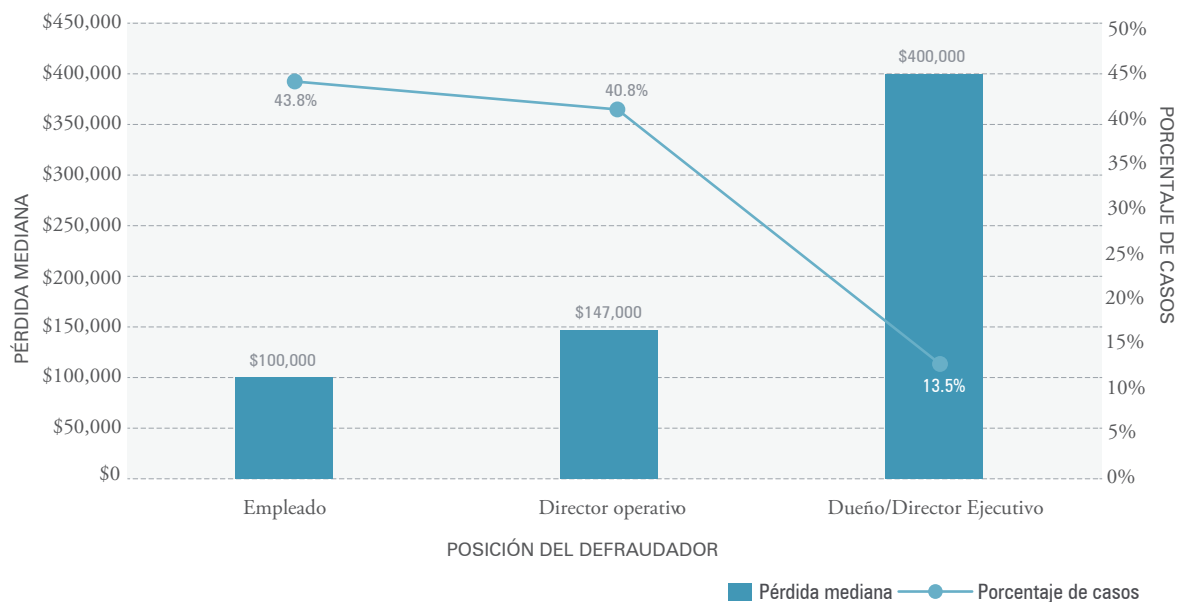
### Nivel de autoridad del defraudador según la región

Las figuras 67 a 75 muestran la frecuencia y pérdida mediana de los fraudes ocupacionales, según el nivel de autoridad del defraudador en cada región geográfica. En términos generales, estos datos muestran una tendencia global: en todas las regiones, las pérdidas aumentan a mayor nivel de autoridad del defraudador.

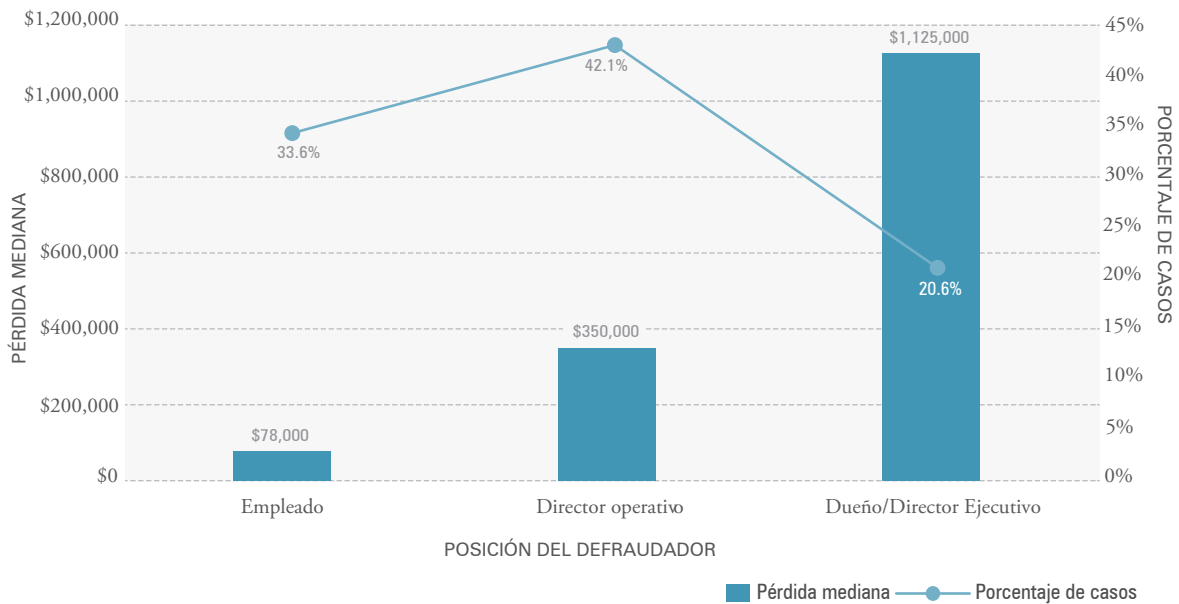
**FIGURA 67:** Frecuencia y pérdida mediana basada en el nivel de autoridad del defraudador - Estados Unidos



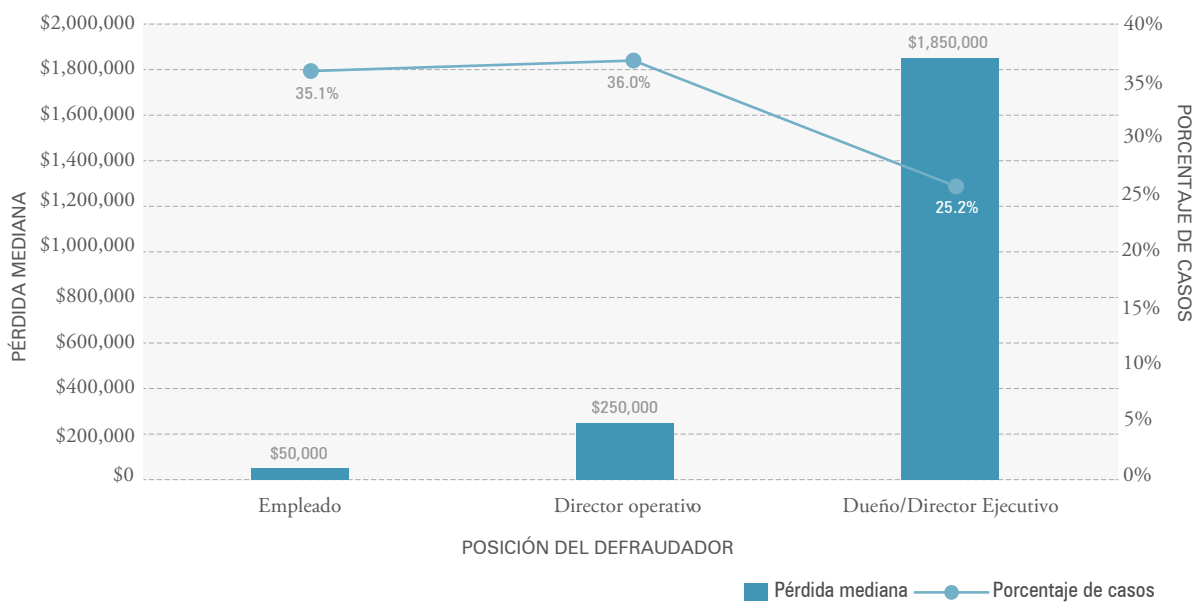
**FIGURA 68:** Frecuencia y pérdida mediana basada en el nivel de autoridad del defraudador - África Sub-Sahariana



**FIGURA 69:** Frecuencia y pérdida mediana basada en el nivel de autoridad del defraudador - Asia-Pacífico

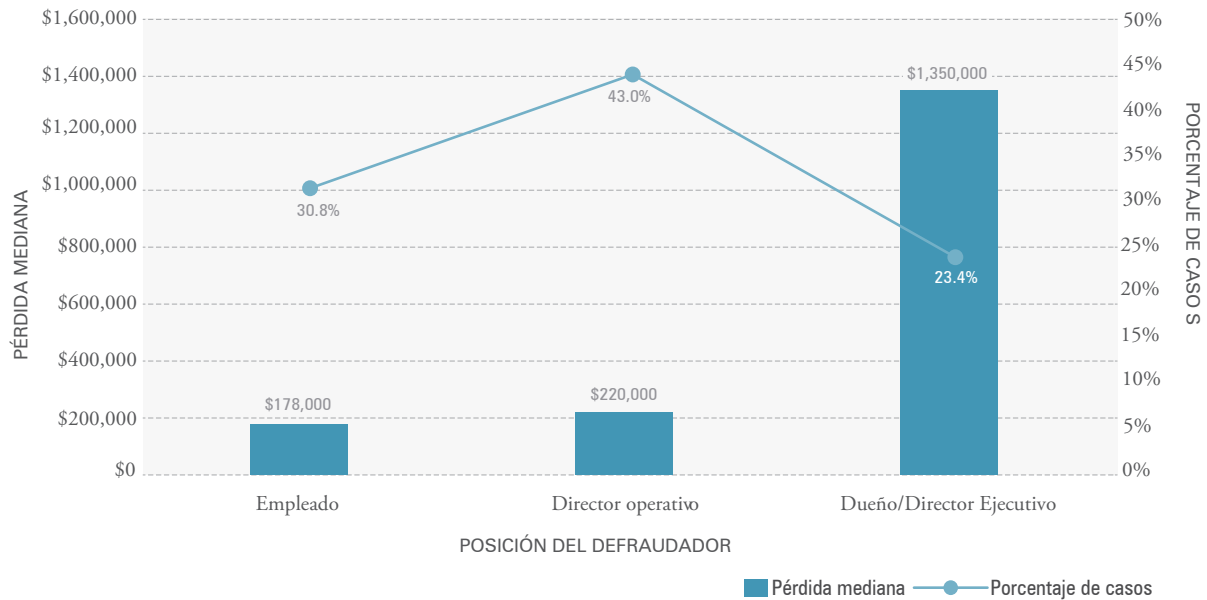


**FIGURA 70:** Frecuencia y pérdida mediana basada en el nivel de autoridad del defraudador - América Latina y el Caribe

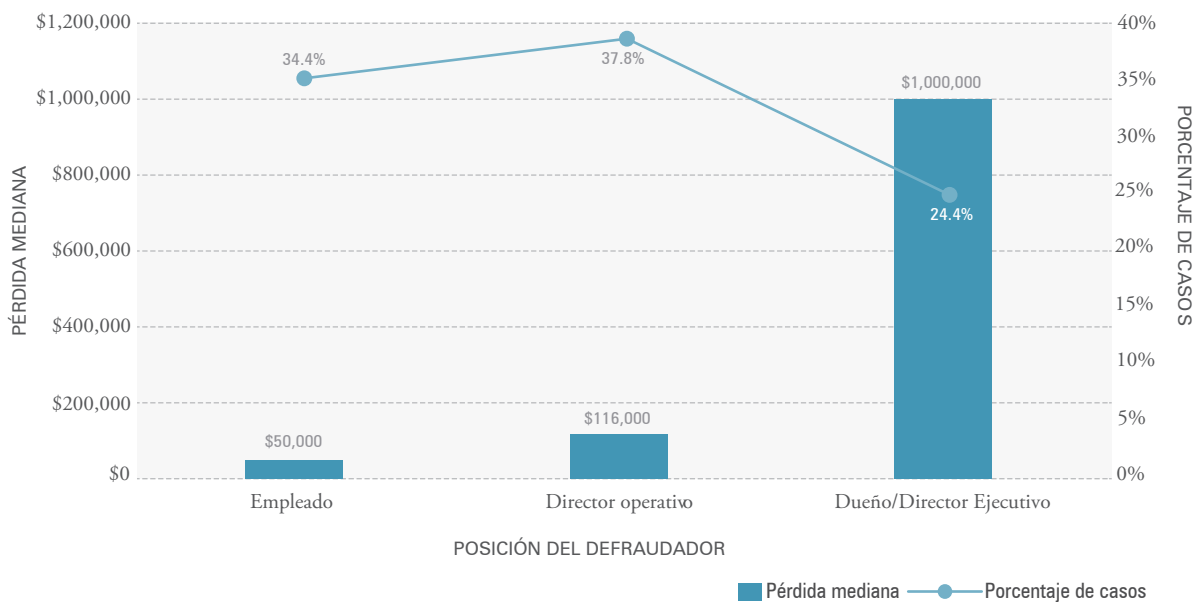


## Defraudadores

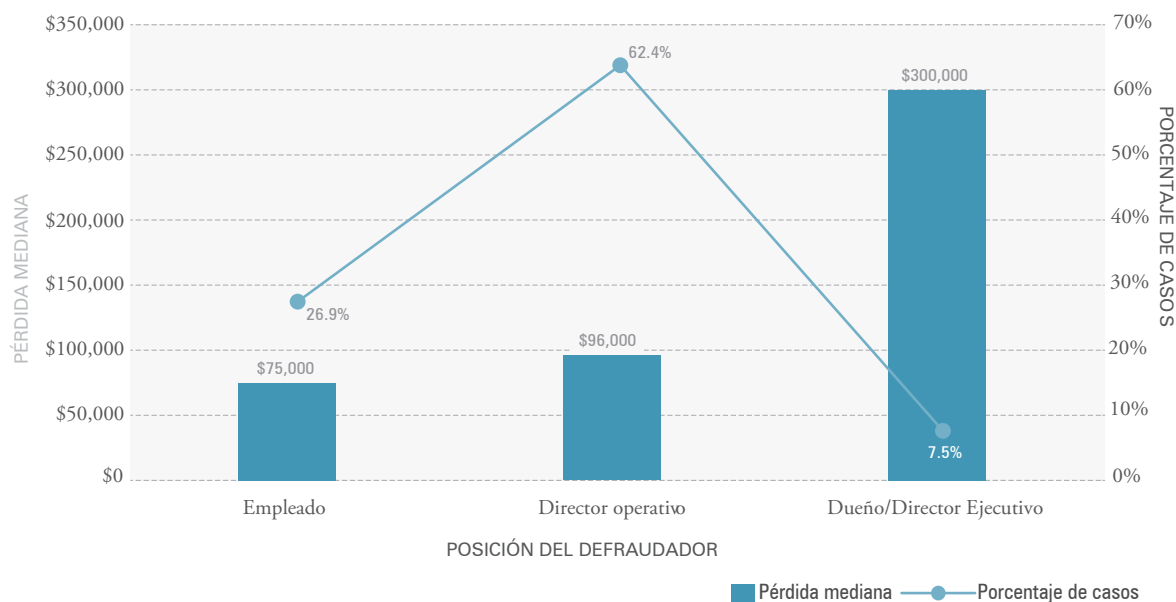
**FIGURA 71:** Frecuencia y pérdida mediana basada en el nivel de autoridad del defraudador - Europa Occidental



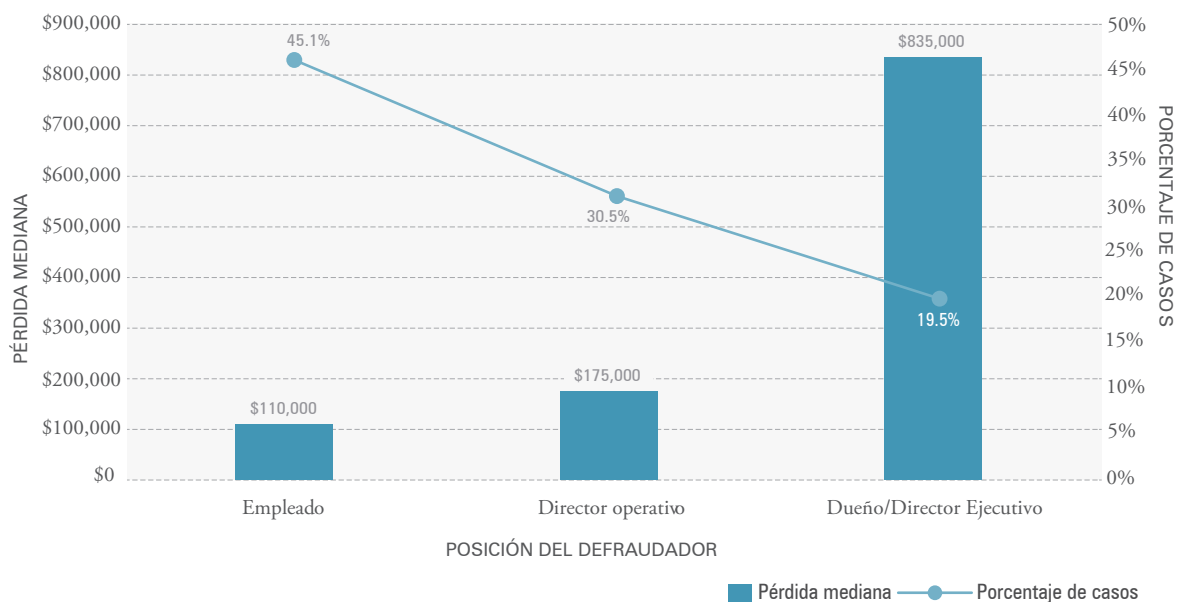
**FIGURA 72:** Frecuencia y pérdida mediana basada en el nivel de autoridad del defraudador - Europa del Este y Asia Occidental / Central



**FIGURA 73:** Frecuencia y pérdida mediana basada en el nivel de autoridad del defraudador - Sur de Asia

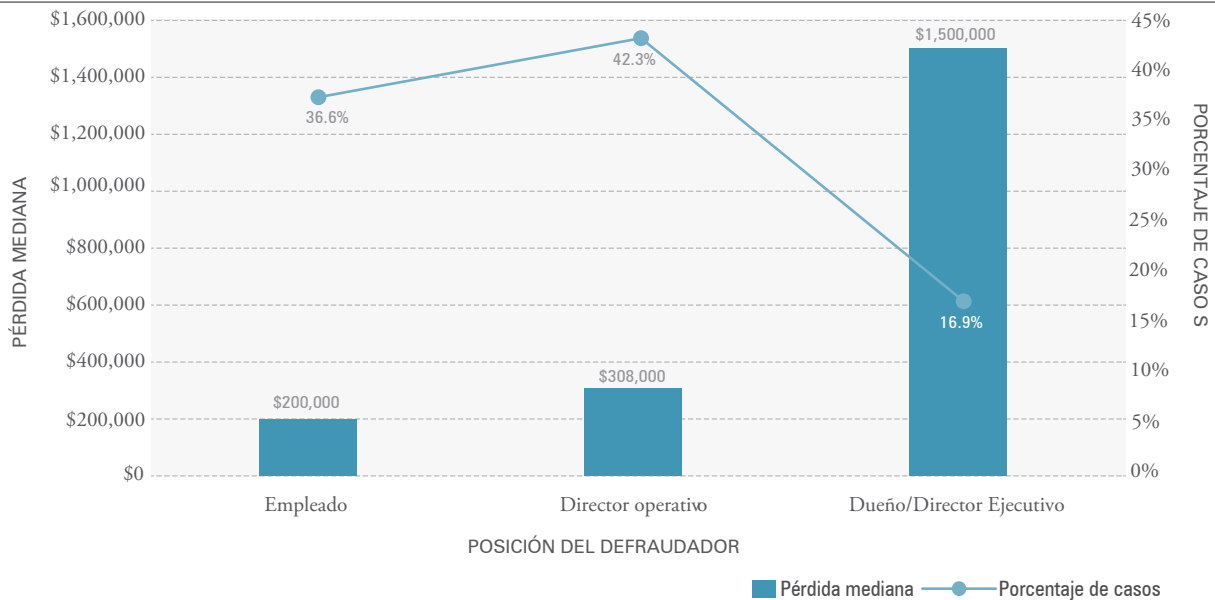


**FIGURA 74:** Frecuencia y pérdida mediana basada en el nivel de autoridad del defraudador - Canadá



## Defraudadores

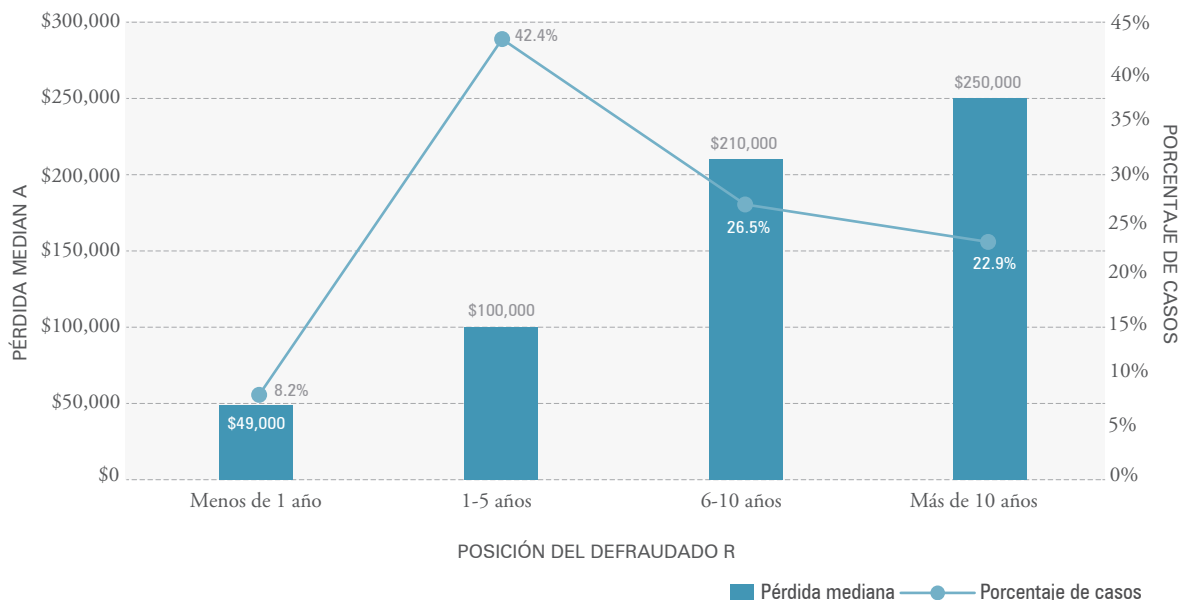
**FIGURA 75:** Frecuencia y pérdida mediana basada en el nivel de autoridad del defraudador - Medio Oriente y Norte de África



### Antigüedad en el puesto de los defraudadores

Además de la correlación entre las pérdidas generadas por fraude y el nivel de autoridad del defraudador, el daño financiero también aumenta conforme más tiempo ha trabajado el defraudador en la organización víctima, como lo muestra la figura 76. Los defraudadores que tienen entre seis y diez años de antigüedad, causaron una pérdida mediana de USD 210,000, y aquellos con más de diez años de antigüedad causaron una pérdida mediana de USD 250,000. En los casos en que el defraudador contaba con cinco años o menos en la organización víctima, las pérdidas fueron significativamente menores. Al menos en parte, esta tendencia refleja el nivel de autoridad del defraudador. Como se muestra en la [figura 65 de la página 49](#), los empleados generalmente causan pérdidas mucho menores que los directores operativos o los ejecutivos. Cerca de la mitad de los defraudadores con cinco años de antigüedad o menos, se clasificaron como empleados, mientras que menos de un tercio de los defraudadores con seis o más años de antigüedad fueron empleados. En otras palabras, las personas que permanecen en una organización por un periodo largo de tiempo, tienden a obtener mayores niveles de autoridad, lo que les da la oportunidad de cometer fraudes más grandes.

**FIGURA 76:** Antigüedad del defraudador - Frecuencia y pérdida mediana

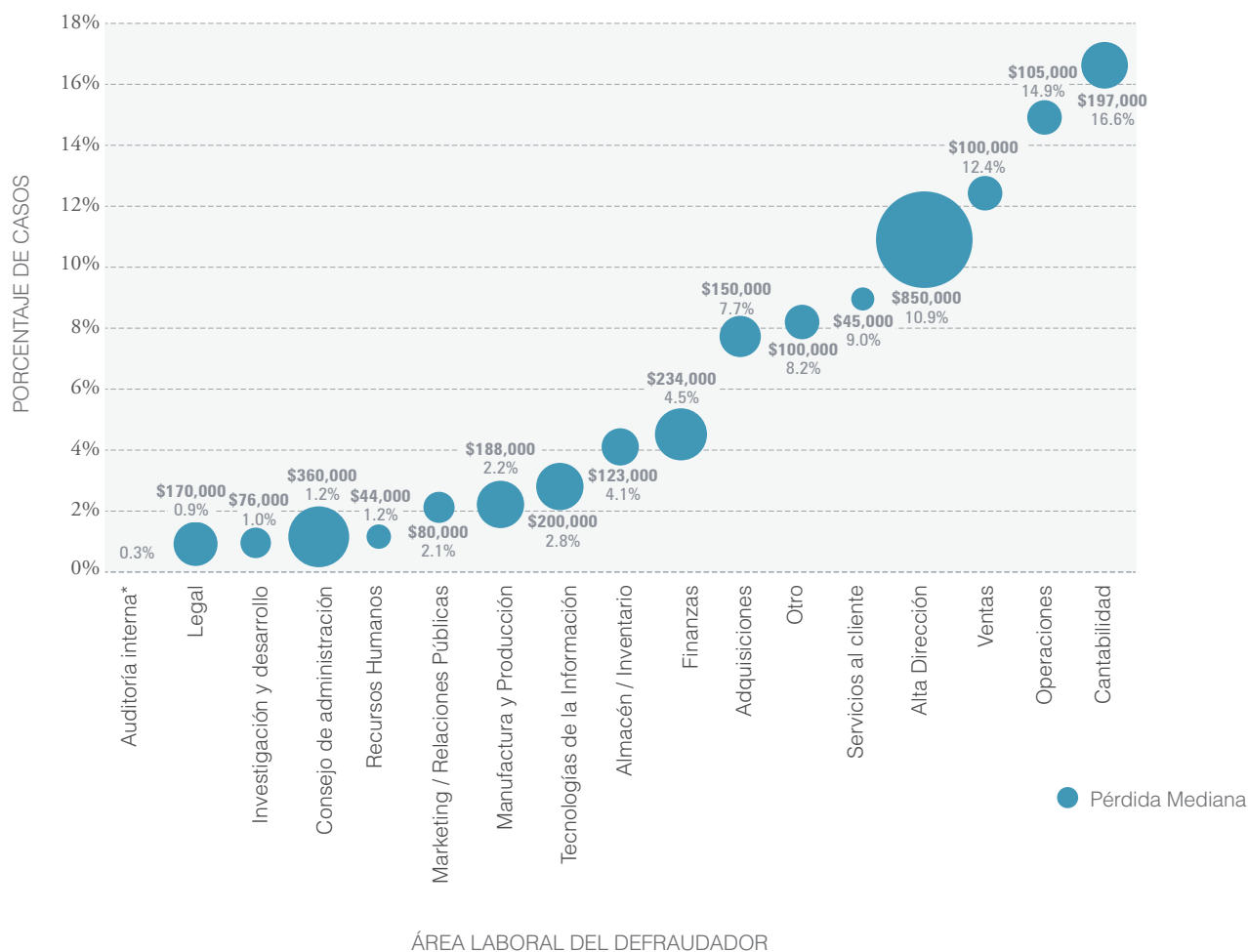


### Área laboral del defraudador

La figura 77 muestra el área en la que laboraban los defraudadores de nuestro estudio. La altura de cada círculo representa el porcentaje de fraudes consignados en cada departamento, y el tamaño del círculo representa la pérdida mediana causada por dichos fraudes. Por ejemplo, observamos que se suscitaron más fraudes en el departamento de contabilidad (16.6%) que en cualquier otra unidad, y que la pérdida mediana de esos casos (USD 197,000) fue ligeramente mayor al del fraude típico\*\*. Los defraudadores que trabajaban como ejecutivos o en la alta dirección, en cambio, causaron pérdidas mucho más grandes que cualquier otro defraudador (USD 850,000) y cometieron cerca del 11% de todos los fraudes.

En general, un poco más de tres cuartos (76%) de los fraudes ocupacionales ocurrieron en siete departamentos clave: contabilidad, operaciones, ventas, ejecutivos/alta dirección, servicio al cliente, compra, y finanzas.

**FIGURA 77:** Área laboral del defraudador - Frecuencia y pérdida mediana



\* Para la categoría de auditoría interna se tuvieron respuestas insuficientes para el cálculo de la pérdida mediana.  
 \*\* Representa USD 150,000

## Defraudadores

### Fraudes cometidos según el área laboral del defraudador

La figura 78 muestra qué tan frecuentemente fueron cometidos diferentes tipos de fraude en las diferentes áreas laborales. Analizamos todas las áreas que reportaron al menos 75 casos de fraude, a fin de mostrar los tipos de fraude que representan los mayores riesgos en una organización típica. Los colores de los recuadros muestran el nivel de incidencia: los recuadros rojos indican una frecuencia muy alta, y los amarillo pálido fraudes menos comunes. La corrupción ocurrió en al menos 20% de los casos en todas las áreas laborales, pero es particularmente alta en el departamento de compras (68.9% de los casos) y en la dirección ejecutiva o alta dirección (50.9%). Los fraudes en facturación son un riesgo alto en cinco departamentos, incluyendo a la dirección ejecutiva/alta dirección, en donde ocurrió en 36.8% de los casos. Estos datos pueden ser útiles al desarrollar controles antifraude con base en riesgos, en función de departamentos o funciones específicas dentro de la organización.

**FIGURA 78:** Frecuencia de fraudes cometidos según el departamento del defraudador

Departamento/Esquema	Contabilidad	Operaciones	Ventas	Alta Dirección	Servicio al Cliente	Adquisiciones	Finanzas	Almacén/Inventario
Casos	348	312	260	228	189	161	94	86
Facturación	27.0%	21.5%	14.2%	36.8%	9.5%	25.5%	24.5%	9.3%
Hurto de efectivo después de su registro	14.9%	7.7%	8.1%	10.1%	14.3%	3.7%	18.1%	0.0%
Robo de dinero en efectivo disponible	15.5%	13.8%	6.5%	12.3%	18.5%	13.0%	22.3%	5.8%
Falsificación de cheques	30.5%	9.3%	2.7%	13.6%	7.4%	6.2%	24.5%	1.2%
Corrupción	21.6%	34.9%	34.6%	50.9%	25.4%	68.9%	37.2%	32.6%
Reembolso de gastos	15.8%	12.2%	14.2%	23.7%	5.8%	14.9%	14.9%	3.5%
Fraude en Estados Financieros	12.9%	5.4%	7.3%	30.3%	3.7%	3.1%	23.4%	9.3%
Bienes distintos al efectivo	7.2%	19.6%	20.4%	24.6%	16.4%	18.6%	13.8%	57.0%
Nómina	21.6%	6.4%	1.5%	10.1%	3.7%	5.0%	7.4%	2.3%
Desembolso en cajas registradoras	3.2%	4.2%	5.0%	1.8%	3.2%	4.3%	3.2%	0.0%
Hurto de efectivo antes de registro	17.5%	12.8%	11.9%	11.8%	16.9%	7.5%	12.8%	5.8%



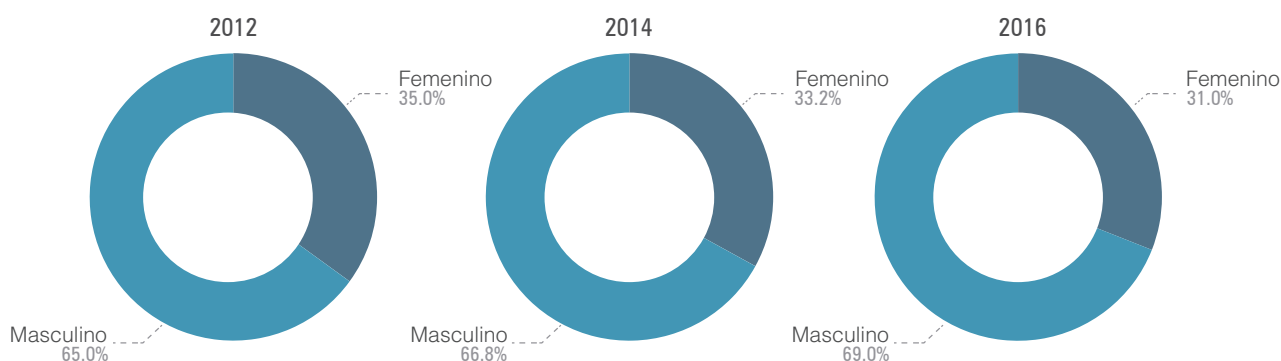
Menor riesgo

Mayor riesgo

## Género del defraudador

En los casos de nuestro estudio 2016, 69% de los defraudadores son hombres y 31% mujeres. Esto es consistente con la distribución de géneros mostrada en reportes previos. Las mujeres han sido responsables de entre 30% y 35% de los fraudes desde que iniciamos nuestra investigación (véase figura 79). En algún grado, lo anterior probablemente refleja la estructura de la fuerza laboral a nivel mundial. Los hombres constituyen en mayor medida la fuerza laboral global, por lo que es esperable que cometan más fraudes ocupacionales.<sup>11</sup> No obstante, la participación en la fuerza laboral no explica todas las diferencias de género en el fraude ocupacional. Nuestro estudio también exploró cómo se correlaciona el género del defraudador con las pérdidas, el tipo y los indicadores conductuales del fraude (véanse páginas 58,59 y 71).

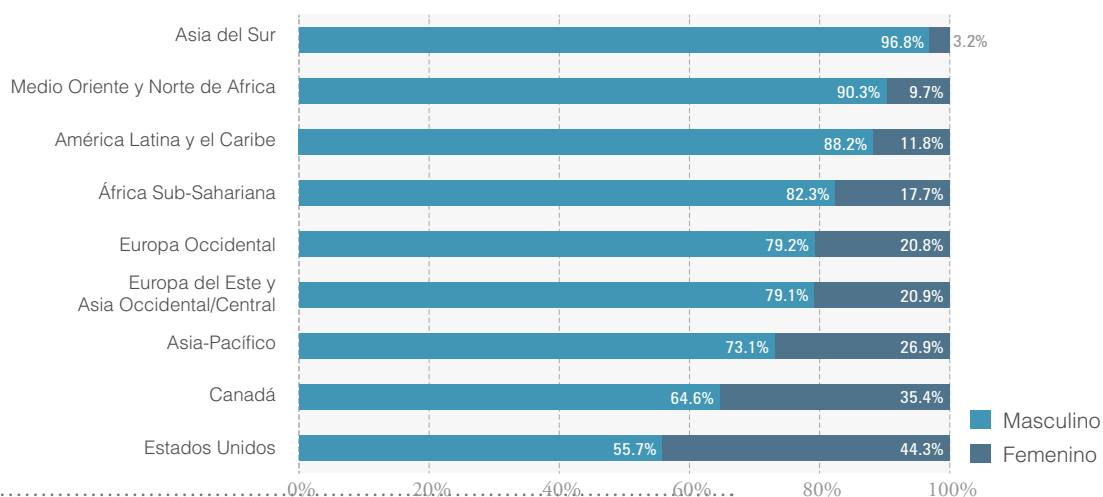
**FIGURA 79:** Género del Defraudador - Frecuencia



## Género del defraudador por región

La figura 80 muestra la distribución de géneros de acuerdo con la región en donde ocurrió el fraude. La desproporción más notoria se observa en el Sur de Asia, donde casi 97% de los defraudadores son hombres, mientras que Estados Unidos muestra la distribución más uniforme entre hombres y mujeres: los hombres representan 55.7% de los defraudadores, y las mujeres 44.3%.

**FIGURA 80:** Género del defraudador por región



<sup>11</sup> Un informe del Banco Mundial de 2013 estima que las mujeres conforman el 40% de la fuerza laboral mundial. Banco Mundial, *Gender at Work: A Comparison to the World Development Report on Jobs* ([www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/Event/Gender/GenderAtWork\\_web2.pdf](http://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/Event/Gender/GenderAtWork_web2.pdf))

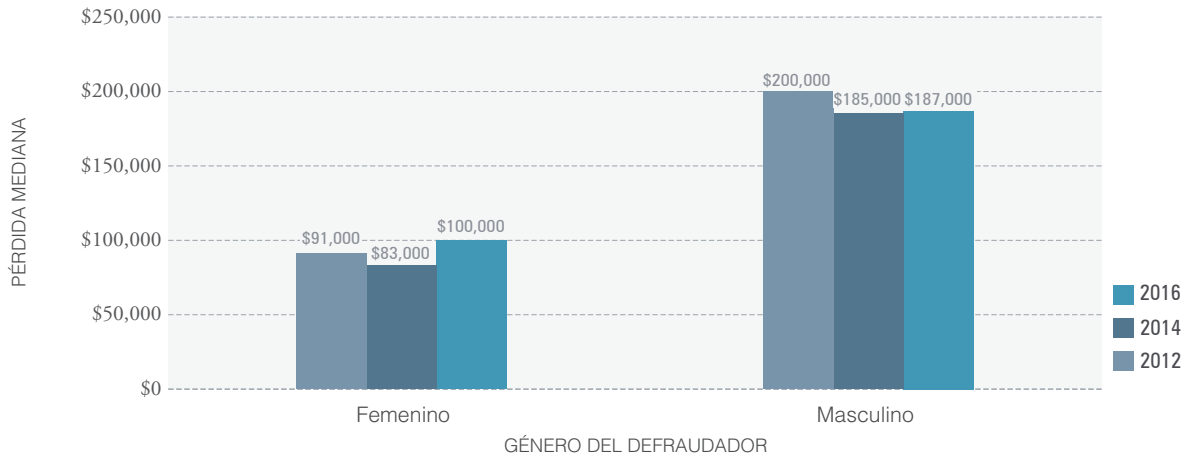


## Defraudadores

### Pérdida mediana por género

Los hombres no solo son responsables de más casos de fraude que las mujeres, también tienden a generar mayores pérdidas. Nuestros datos de 2016 revelan que la pérdida mediana causada por defraudadores masculinos es de USD 187,000, mientras que la provocada por mujeres es de USD 100,000. Como muestra la figura 81, hemos visto una diferencia consistente entre las pérdidas medianas según el género del defraudador.

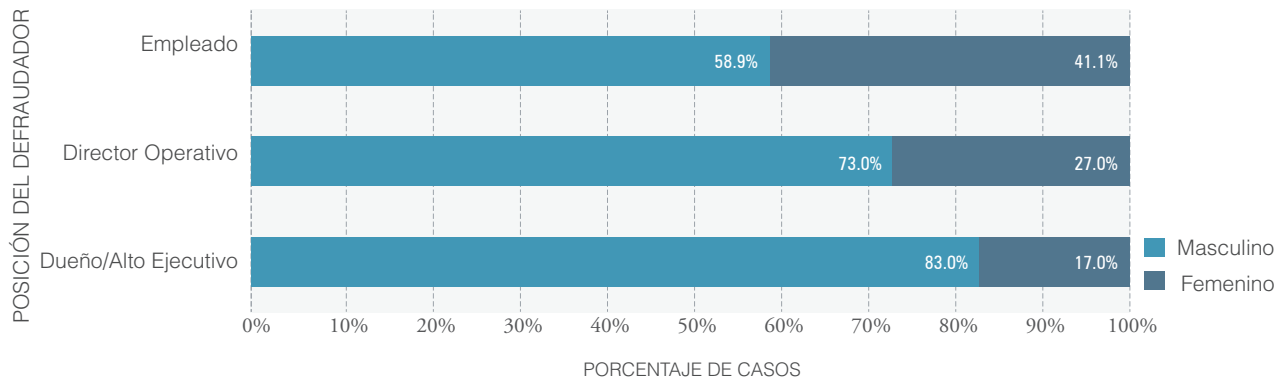
**FIGURA 81:** Género del defraudador - Pérdida mediana



### Nivel de autoridad del defraudador, según el género

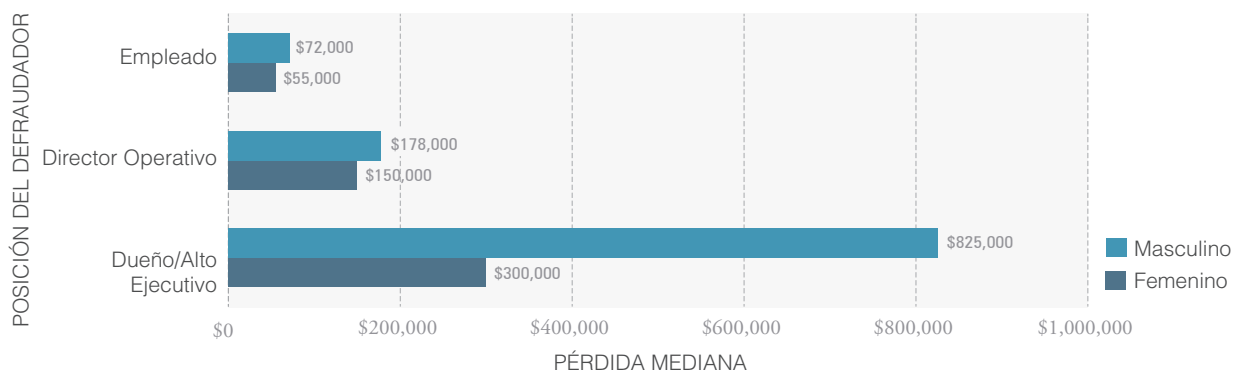
Una posible explicación para la disparidad de las pérdidas provocadas según el género, puede relacionarse con el nivel de autoridad. Como muestra la figura 65 en la página 49, un mayor nivel de autoridad se correlaciona con mayores pérdidas por fraude (por ejemplo, los propietarios/altos ejecutivos tienden a cometer fraudes más costosos que los directores operativos; y éstos últimos, fraudes más costosos que los empleados). La figura 82 muestra que la proporción de defraudadores hombres aumenta a mayor nivel de autoridad. Sólo 58.9% de los defraudadores a nivel de empleado fueron hombres, pero el número se incrementó a 73% entre los directores operativos, y a 83% entre los propietarios/altos ejecutivos. Dada esta distribución, es de esperar que las pérdidas medianas causadas por hombres sean más altas que las provocadas por mujeres.

**FIGURA 82:** Nivel de autoridad del defraudador basada en género



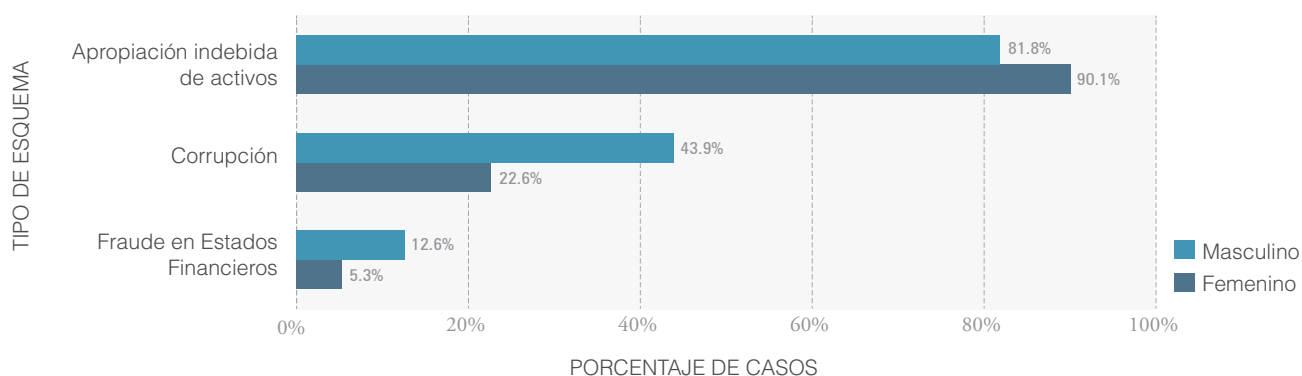
Pero, interesantemente, cuando desglosamos aún más este análisis para comparar las pérdidas de cada nivel de autoridad, observamos que los hombres tienden a causar mayores pérdidas que las mujeres (véase figura 83). A nivel de empleado, la pérdida mediana de los defraudadores hombres es de USD 72,000, frente a USD 55,000 de las mujeres, lo que representa un aumento de 30.9%. A nivel de directores operativos, los fraudes cometidos por hombres fueron 18.6% más costosos que los cometidos por mujeres, y a nivel de propietario/altos ejecutivos, los fraudes cometidos por hombres fueron 175% mayores. Lo anterior es consistente con nuestros hallazgos de 2014 y 2012.

**FIGURA 83:** Posición del defraudador - Pérdida mediana por género



Además de las diferencias en la frecuencia y las pérdidas, nuestros datos indican una discrepancia en los tipos de fraude cometidos por hombres y mujeres. La figura 84 muestra que 43.9% de los defraudadores hombres cometieron corrupción y 12.6% fraude en estados financieros. En cambio, solo 22.6% de mujeres cometieron corrupción y solo 5.3% fraude en estados financieros. La corrupción y el fraude en estados financieros tienden a causar mayores pérdidas que la apropiación indebida de activos (véase figura 5 en la página 12), así que esta diferencia en el tipo de fraude también puede ayudar a explicar por qué los cometidos por hombres tienden a ser más costosos.

**FIGURA 84:** Frecuencia de esquemas por género

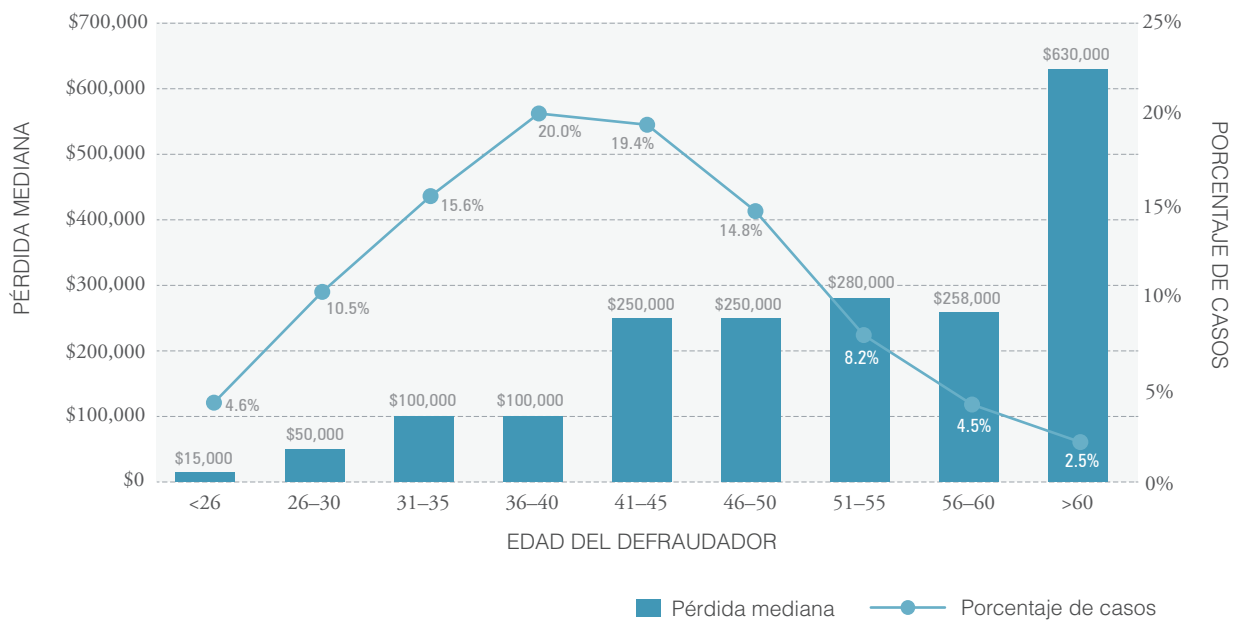


## Defraudadores

### Edad del defraudador

La figura 85 presenta la frecuencia y pérdidas medianas de los fraudes, por edad del defraudador. La distribución de la frecuencia revela que 55% de los defraudadores tenía entre 31 y 45 años al cometer el fraude. Sin embargo, las pérdidas por lo general aumentan con la edad del defraudador. Menos del 3% de los fraudes fueron cometidos por personas mayores a 60 años, pero estos casos provocaron una pérdida mediana de USD 630,000, mucho más alta que la provocada por cualquier otro rango de edad. De igual modo, nuestros datos muestran una línea de demarcación alrededor de la edad de 40 años. En todos los rangos por debajo de los 40 años, o a los 40 años, la pérdida mediana más alta fue de USD 100,000. En todos los rangos por arriba de los 40 años, la pérdida mediana fue de USD 250,000 o mayor.

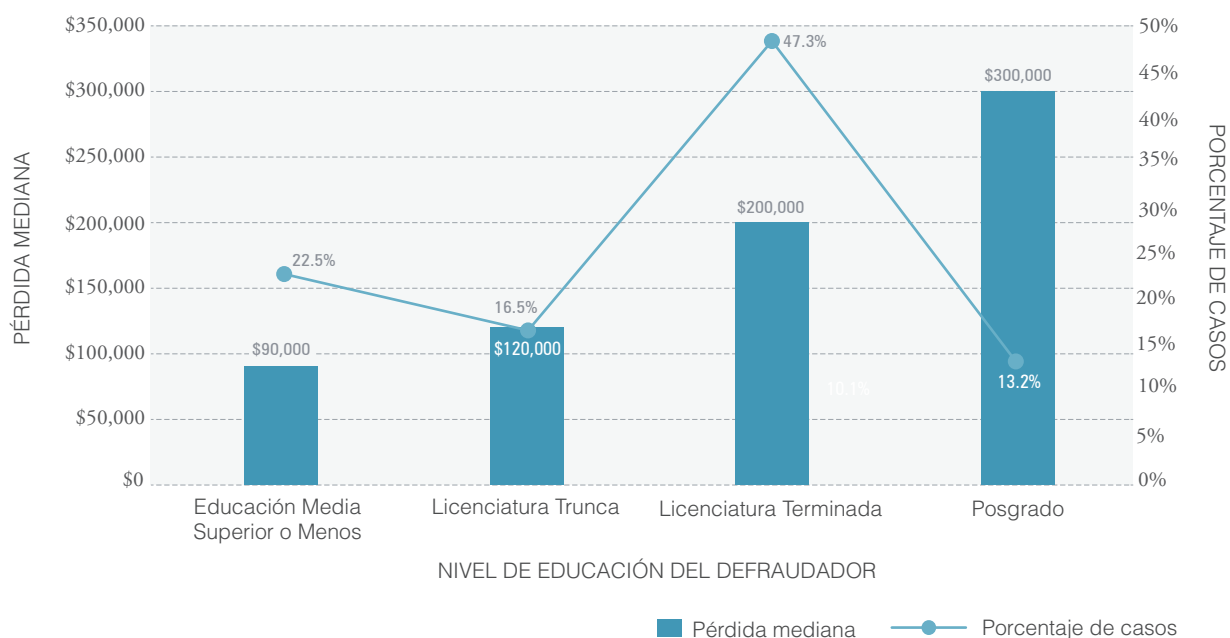
**FIGURA 85:** Edad del defraudador - Frecuencia y pérdida mediana



### Nivel académico del defraudador

Las pérdidas también tienden a correlacionarse con el nivel académico del defraudador, como se muestra en la figura 86. Los defraudadores con título universitario causaron una pérdida mediana de USD 200,000, y aquellos con posgrado, de USD 300,000. Dichos montos son significativamente mayores a las pérdidas causadas por defraudadores con menor nivel académico. La diferencia señalada puede ser otro factor que está fuertemente influenciado por el nivel de autoridad del defraudador. Más del 70% de los defraudadores de nuestro estudio, que contaban con título universitario o posgrado, son directores operativos o propietarios/ejecutivos, mientras que aquellos sin título universitario tienden a trabajar en cargos con menor nivel de autoridad.

**FIGURA 86:** Nivel Académico del defraudador - Frecuencia y pérdida mediana

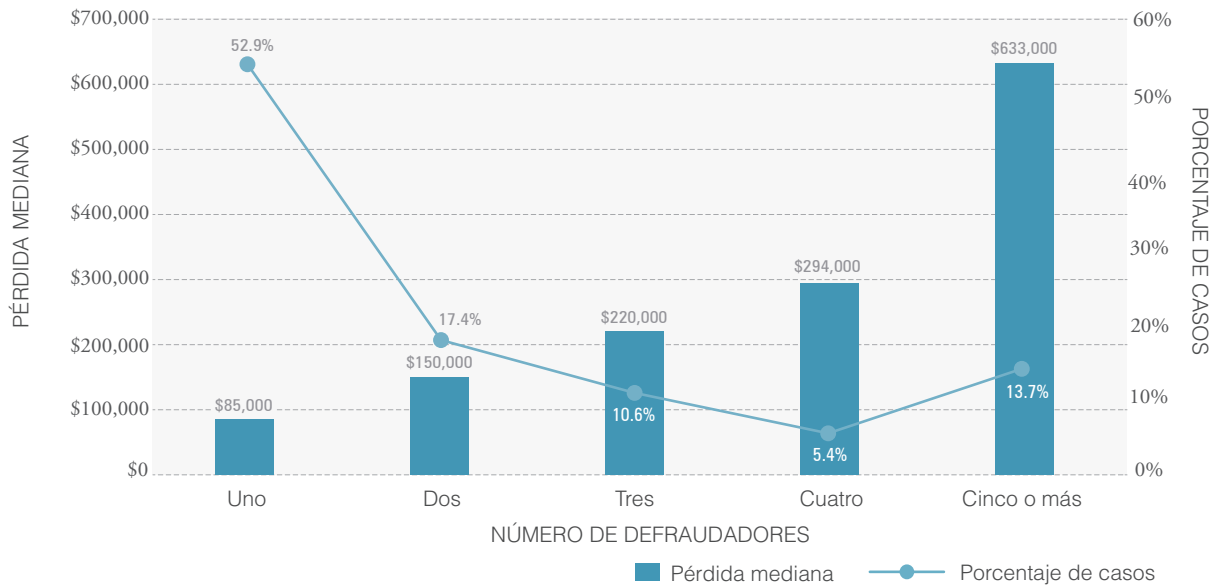


## Defraudadores

### El impacto de la colusión

En casi la mitad de los casos de nuestro estudio, varias personas se coludieron para cometer fraude; y a mayor número de defraudadores involucrados, mayores pérdidas se generaron (véase la figura 87).

**FIGURA 87:** Número de defraudadores-Frecuencia y pérdida mediana



Una posible razón para el aumento de las pérdidas asociado a múltiples defraudadores, es que muchos controles antifraude funcionan sobre la base de la separación de funciones y de revisiones independientes. Cuando varios defraudadores se coluden, pueden echar por tierra el proceso de verificar de manera independiente las transacciones, así como otros mecanismos diseñados para detectar fraudes. No obstante, cuando analizamos la duración de los fraudes (véase la figura 88), hallamos que los esquemas con varios defraudadores no duraron mucho más que los fraudes cometidos por un solo defraudador, lo cual también sucedió en nuestro estudio de 2014. Ello puede implicar que los fraudes cometidos en colusión, si bien son más costosos, no necesariamente son más difíciles de detectar.

Otra posible explicación para las mayores pérdidas en fraudes con múltiples involucrados, puede ser sencillamente que a mayor número de defraudadores, mayor necesidad hay de robar activos a fin de repartir las ganancias entre las partes. En otras palabras, ya que más defraudadores esperan un beneficio, más activos deben ser robados para satisfacer a todos los involucrados en el delito.

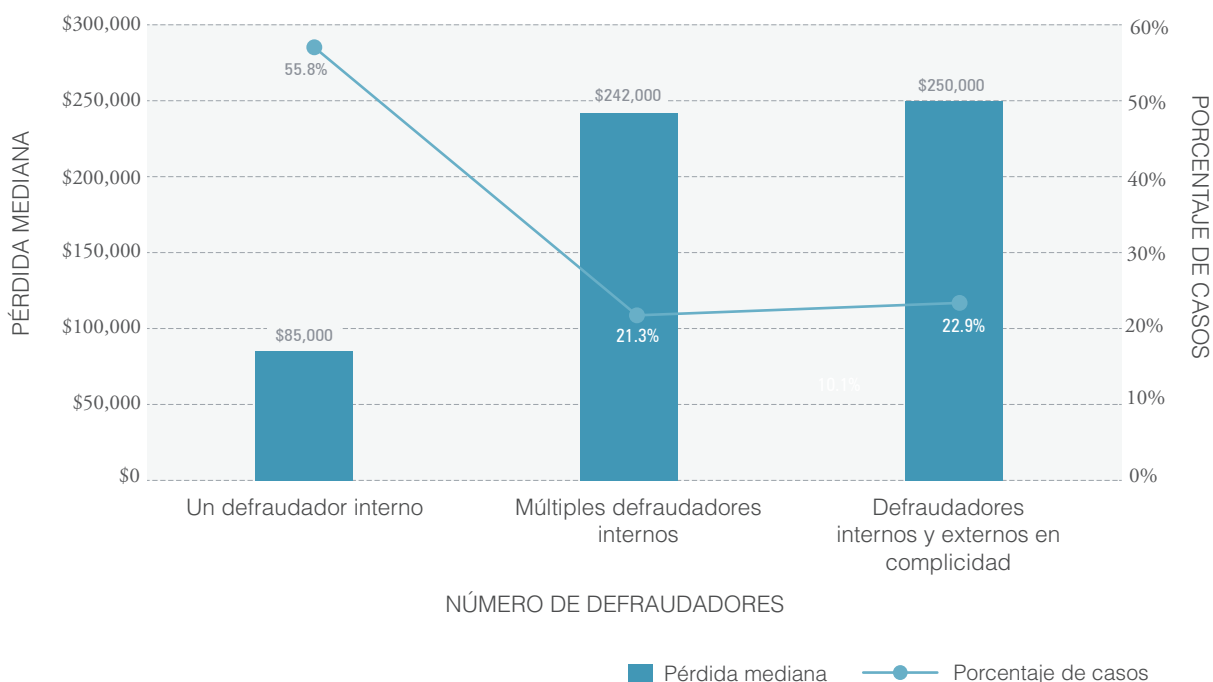
**FIGURA 88:** Duración mediana del fraude según el número de defraudadores

Número	Mediana de meses de detección
Uno	16
Dos o más	18

### Colusión con base en la relación del defraudador con la víctima

Por el impacto que la colusión parece tener sobre el tamaño del fraude ocupacional, fue de nuestro interés analizar si dicho impacto variaba de acuerdo con quiénes se coludían. Específicamente, comparamos los fraudes en los que todos los defraudadores trabajaban para la organización víctima (defraudadores internos), contra fraudes en donde alguien interno se coludía con algún proveedor o cliente externo de la organización víctima. Quisimos saber si es más común para los defraudadores internos coludirse entre ellos, o conspirar con parte externas, así como examinar si esta diferencia impacta en los tipos de fraude cometidos o en el tamaño de las pérdidas provocadas. Como muestra la figura 89, la colusión entre defraudadores internos, y la colusión de internos con externos, es prácticamente idéntica en términos de frecuencia y de pérdidas medianas generadas.

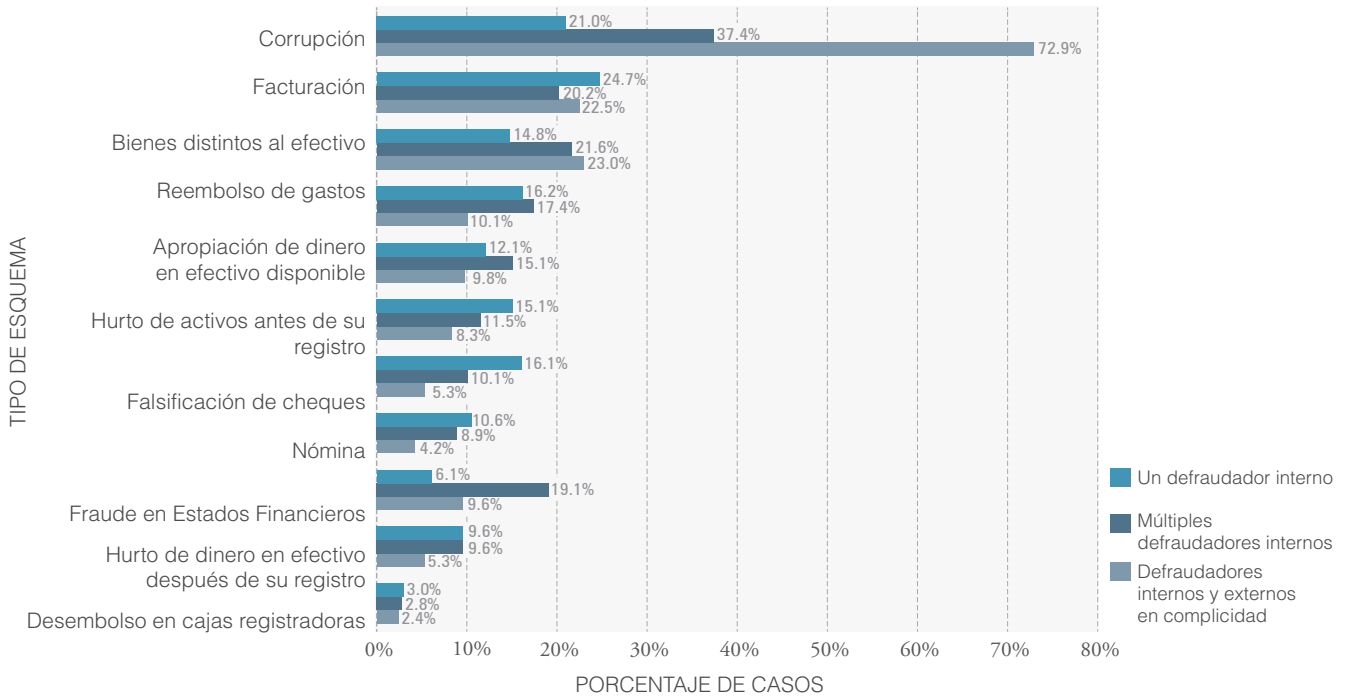
**FIGURA 89:** Colusión - Frecuencia y pérdida mediana basada en la relación del defraudador con la víctima



## Defraudadores

No obstante, al comparar los fraudes cometidos en función de la relación de los defraudadores con la víctima, hallamos algunas diferencias. Obviamente, los esquemas de corrupción resultaron más comunes cuando un defraudador interno se coludió con un cliente o proveedor de la organización víctima. También hallamos que el fraude en estados financieros fue cometido en mayor medida por un grupo de defraudadores internos, más que por un solo defraudador o mediante la ayuda de un cliente o proveedor. La apropiación indebida de activos diferentes a dinero en efectivo también fue cometida más frecuentemente por defraudadores múltiples en colusión, que por un defraudador actuando en solitario.

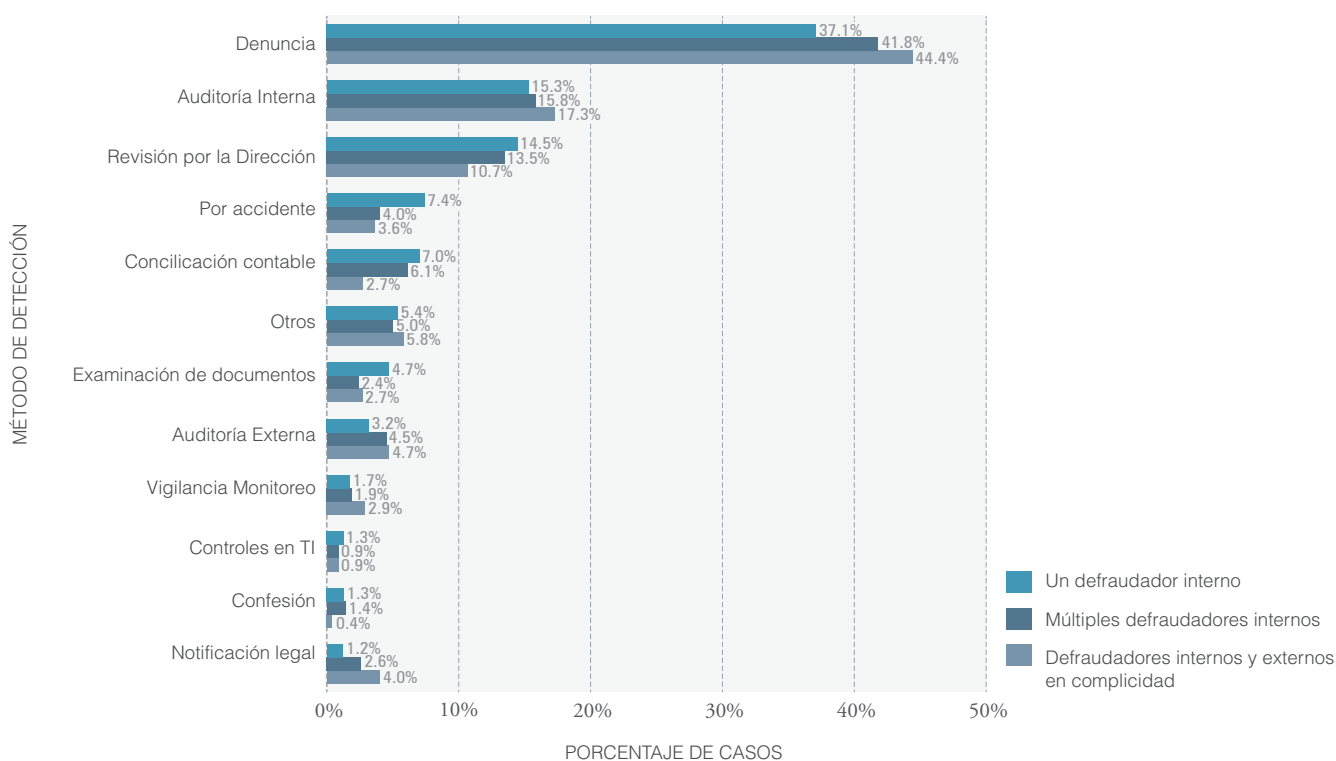
**FIGURA 90:** Tipo de fraude en función de la relación del defraudador con la víctima



Finalmente, examinamos cómo fueron detectados los fraudes con base en la relación de los defraudadores con la organización víctima. Esperábamos ver diferencias notorias, porque el modo en que un solo defraudador oculta el fraude ocupacional debería de diferir del modo en que un grupo de defraudadores en colusión ocultan el delito. En términos generales, un grupo de defraudadores tendría mayores posibilidades de eludir los controles, falsificar las revisiones independientes, o verificar de manera fraudulenta las transacciones. Por esto, esperábamos que dichos fraudes fueran detectados por medios distintos a los cometidos por personas actuando en solitario. En cuanto a los cómplices externos, esperábamos que la colusión con clientes o proveedores generaría distintas banderas rojas que otros tipos de fraude, lo que a su vez provocaría diferentes formas de detección.

Nuestro análisis muestra algunas pequeñas diferencias en el modo en que los fraudes son detectados, según la relación de los defraudadores con la víctima, pero en general no existen muchas variaciones (véase la figura 91). Los fraudes con múltiples defraudadores tendieron a ser detectados mediante denuncias en mayor medida que los fraudes cometidos por una sola persona. En cambio, el defraudador actuando en solitario fue detectado ligeramente en mayor medida por controles internos tradicionales (por ejemplo, revisión por la dirección y conciliación de cuentas) que los fraudes en los que participaron múltiples defraudadores. De ese modo, los medios de detección de fraudes no parecen variar mucho entre sí, independientemente de cuántos defraudadores participan en la comisión de éstos.

**FIGURA 91:** Método de detección por la relación de los defraudadores con la víctima



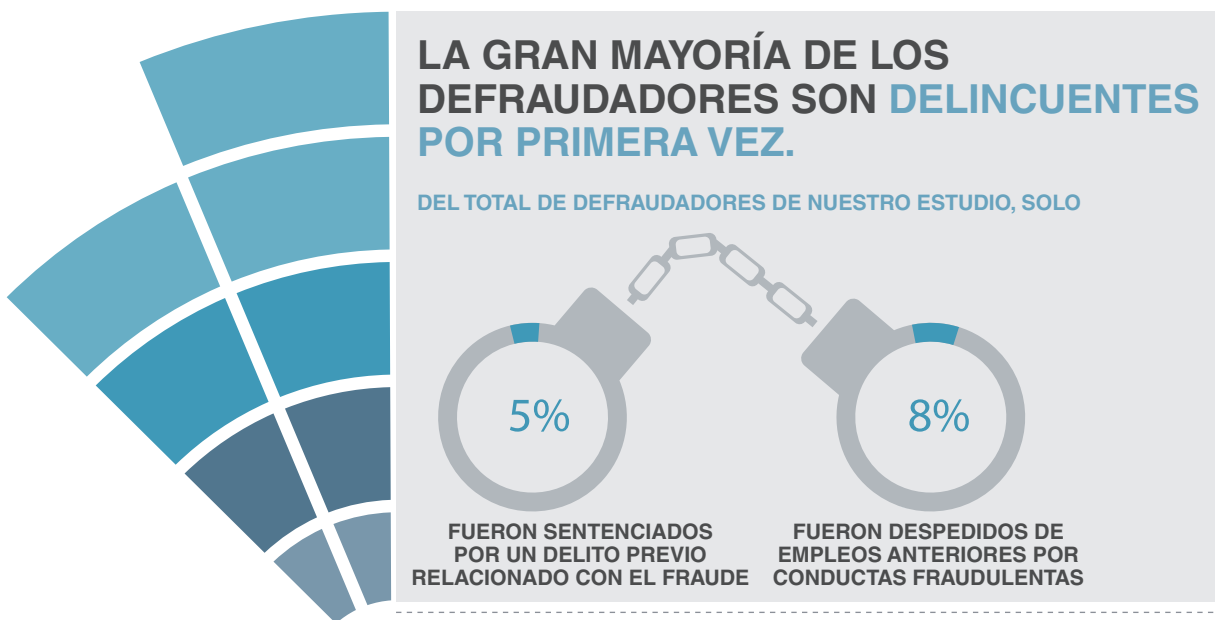
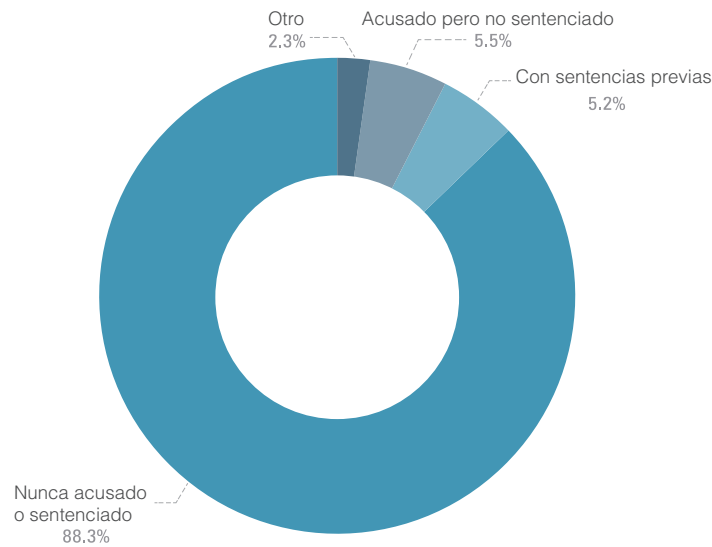


## Defraudadores

### Historial delictivo y laboral del defraudador

Solo 5.2% de los defraudadores en nuestro estudio había sido condenado previamente por delitos relacionados con fraude (véase la figura 92). Éste ha sido un hallazgo constante desde nuestro primer reporte de 1996: la gran mayoría de los defraudadores no tiene historial delictivo, ni sentencias previas relacionadas con fraude.

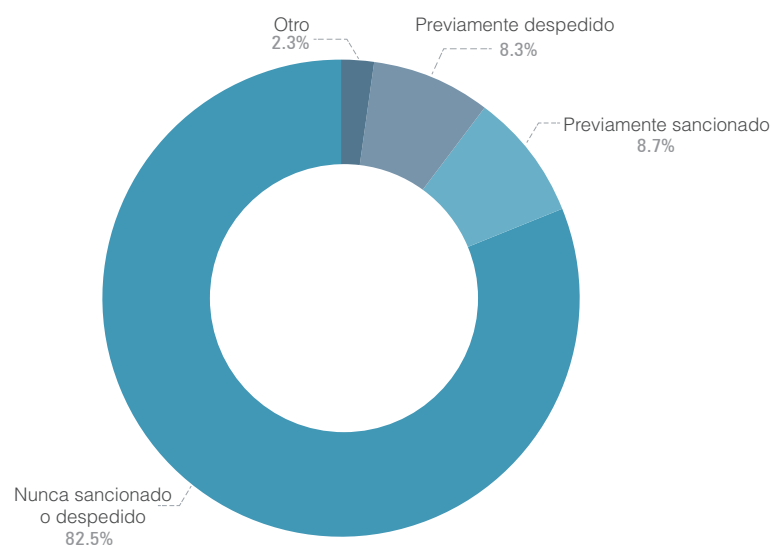
**FIGURA 92:** Antecedentes criminales del defraudador



## Historial laboral del defraudador

Como lo indica la figura 93, cerca de 83% de los defraudadores en nuestro estudio nunca había sido despedido o sancionado previamente por alguna conducta fraudulenta. Por lo anterior, tanto en términos de historial delictivo como laboral, la mayoría de quienes cometen fraude ocupacional son delincuentes por primera vez. El lector debe considerar, sin embargo, que de acuerdo con la figura 100 en la página 75, cerca de 40% de los casos de fraude en este estudio nunca fue notificado a las instancias legales, y como se aprecia en la figura 106 de la página 78, un número importante de defraudadores no fue sancionado, se les permitió renunciar, o llegaron a un acuerdo privado con la organización víctima (dichos acuerdos son por lo general confidenciales). Por ello, es probable que el número real de defraudadores con un historial de conducta fraudulenta sea mayor a lo que puede identificarse en los reportes de sentencias y en los registros de verificación del historial laboral.

**FIGURA 93:** Antecedentes laborales del defraudador



## Defraudadores

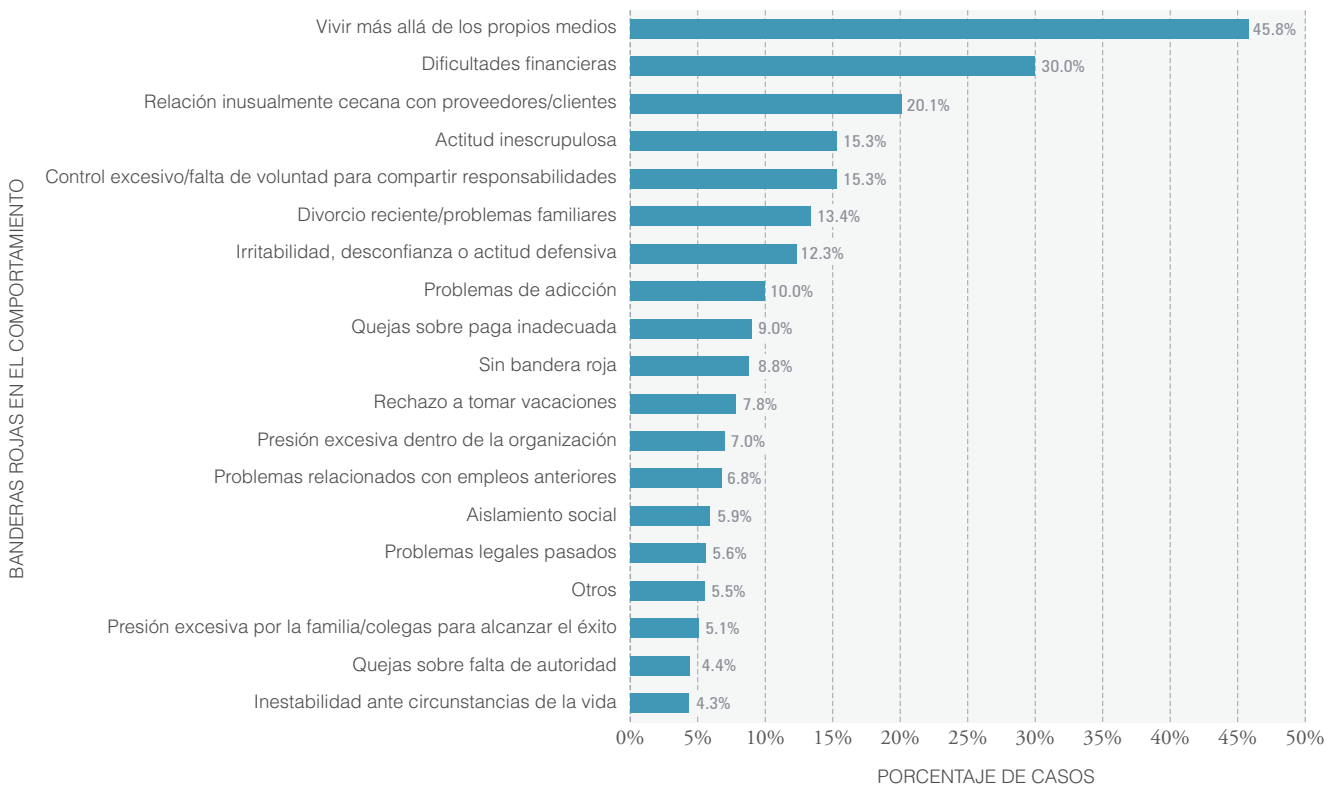
### Banderas rojas en la conducta de los defraudadores

Presentamos a los encuestados una lista con 17 banderas rojas conductuales, asociadas al fraude ocupacional, y les solicitamos informar si alguna de estas señales de alerta estuvo presente en la conducta de los defraudadores antes de que el fraude fuera detectado. En más del 91% de los casos, al menos una bandera roja fue identificada antes de la detección, y en 57% de los casos dos o más de éstas fueron observadas.

La figura 94 muestra la frecuencia de las banderas rojas en los datos de 2016. Como lo ilustra la tabla, las seis banderas rojas más comunes fueron: (1) vivir más allá de los propios medios; (2) dificultades financieras; (3) una relación inusualmente cercana con proveedores o clientes; (4) una actitud general de “negociante feroz” que incluía conductas inescrupulosas; (5) necesidad excesiva de control o renuencia a compartir funciones y responsabilidades, y (6) divorcio o problemas familiares recientes. Cerca de 79% de los defraudadores en nuestro estudio mostró al menos una de estas seis banderas rojas mientras cometía el fraude.

Lo que es más patente es la consistencia de la distribución de las banderas rojas a lo largo del tiempo. Las seis banderas rojas más comunes mostradas en la figura 94, han sido las mismas en cada reporte desde su primera edición en 1996, cuando comenzamos a dar seguimiento a estos datos.

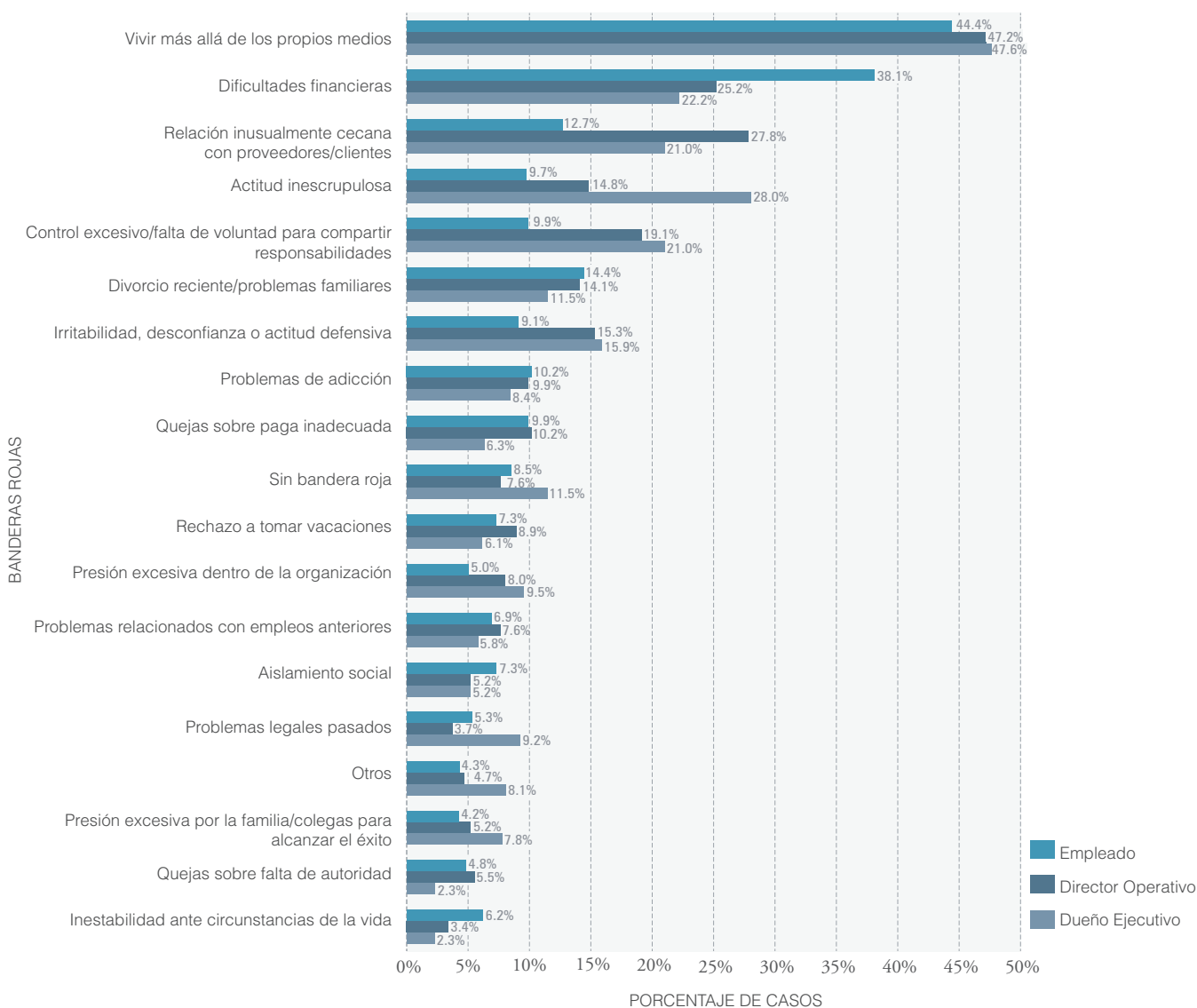
**FIGURA 94:** Banderas rojas en la conducta de los defraudadores



### Banderas rojas, por nivel de autoridad del defraudador

La figura 95 indica la distribución de las banderas rojas observadas, con base en el nivel de autoridad del defraudador. El propósito de esta tabla es mostrar cómo las personas en diferentes niveles dentro de una organización pueden tener motivaciones o racionalizaciones distintas para cometer fraude. Por ejemplo, aproximadamente 38% de todos los empleados atravesaban *dificultades financieras* al momento de cometer el fraude, pero esta bandera roja fue mucho menos común para los defraudadores con mayor nivel de autoridad. Los directores operativos, más que cualquier otro grupo, mostraron una *relación inusualmente cercana con clientes o proveedores*, mientras que los defraudadores a nivel de propietario/alto ejecutivo mostraron en mayor medida una *actitud de “negociante feroz” que implicó una conducta inescrupulosa*.

**FIGURA 95:** Banderas rojas, por nivel de autoridad del defraudador

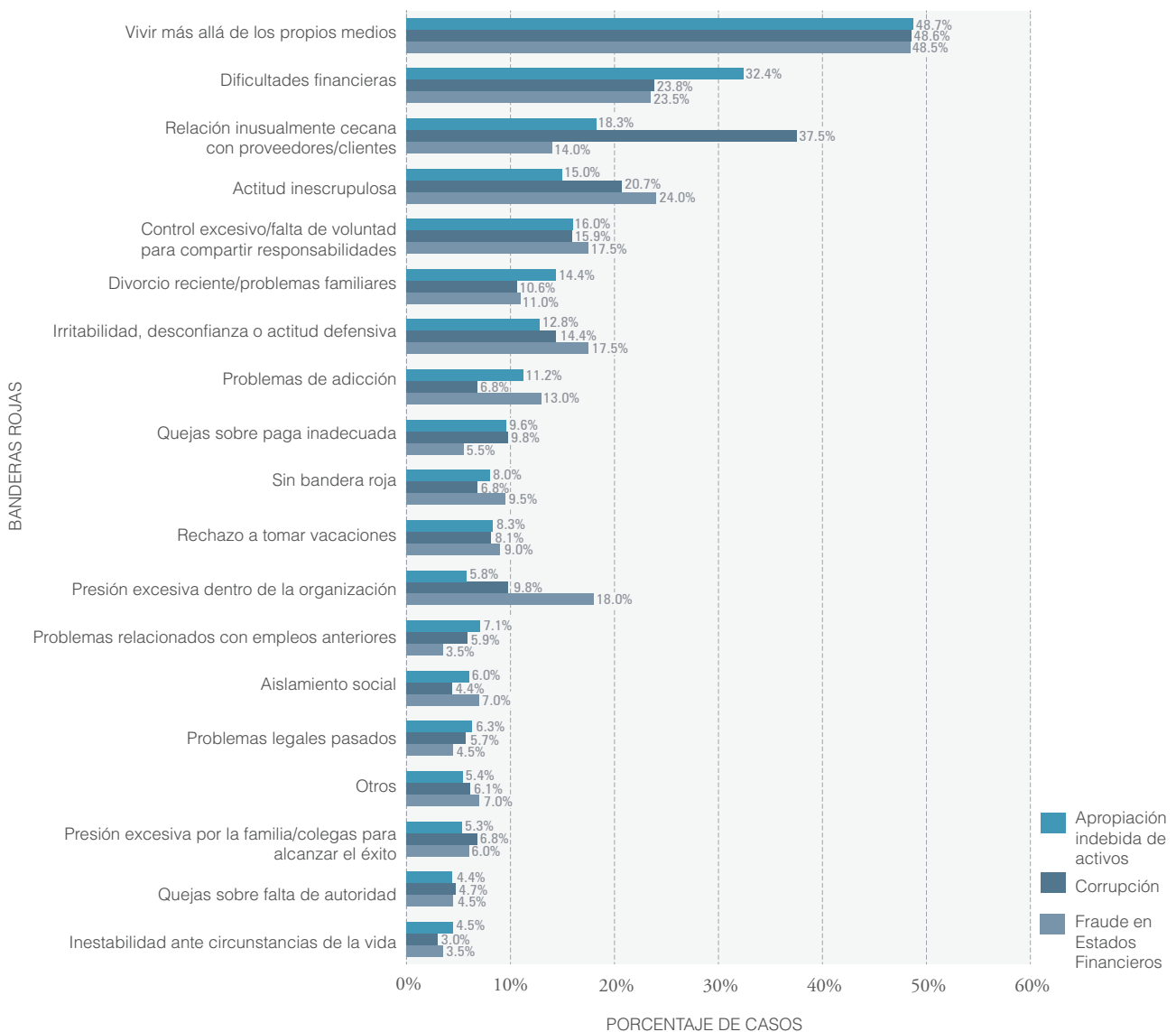


## Defraudadores

### Banderas rojas, por tipo de fraude

La figura 96 muestra las banderas rojas observadas, según el tipo de fraude cometido. No es sorprendente que los defraudadores involucrados en casos de corrupción mostraran, en mayor medida que otros defraudadores, una *relación inusualmente cercana con clientes o proveedores*. Quienes cometieron fraude en estados financieros experimentaron una *presión excesiva de desempeño* en su organización, en casi un quinto de los casos (más que en los fraudes relacionados con corrupción o con la apropiación indebida de activos). Y quienes cometieron apropiación indebida de activos experimentaron en mayor medida *dificultades financieras*. Independientemente del tipo de fraude cometido, *vivir más allá de los propios medios* permaneció como la bandera roja más común mostrada por los defraudadores, y se observó en cerca de la mitad de todos los fraudes.

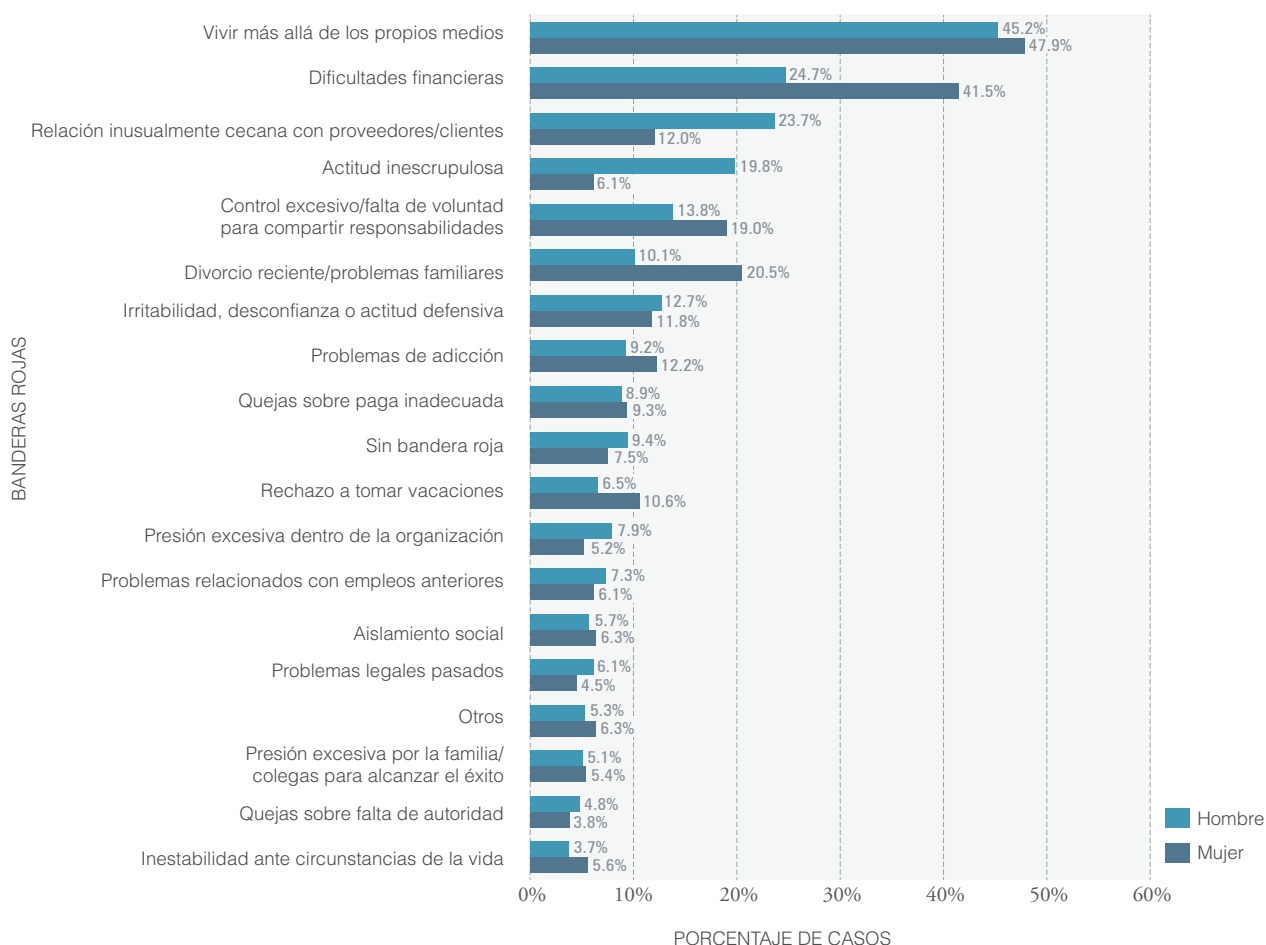
**FIGURA 96:** Banderas rojas, por tipo de fraude



### Banderas rojas, por género del defraudador

En la [página 59](#) analizamos las diferencias en los tipos de fraude, según el género del defraudador. En la figura 97 analizamos cómo varían las banderas rojas entre hombres y mujeres. En mayor medida, las mujeres cometen más fraudes que los hombres por factores relacionados con la necesidad financiera o las circunstancias de vida, como presiones financieras generales, divorcio, problemas familiares o adicciones. Los hombres, en mayor medida, presentaron relaciones indebidas con clientes y proveedores, o evidenciaron una actitud de “negociante feroz” que implicaba conductas inescrupulosas.

**FIGURA 97:** Banderas rojas, por género del defraudador

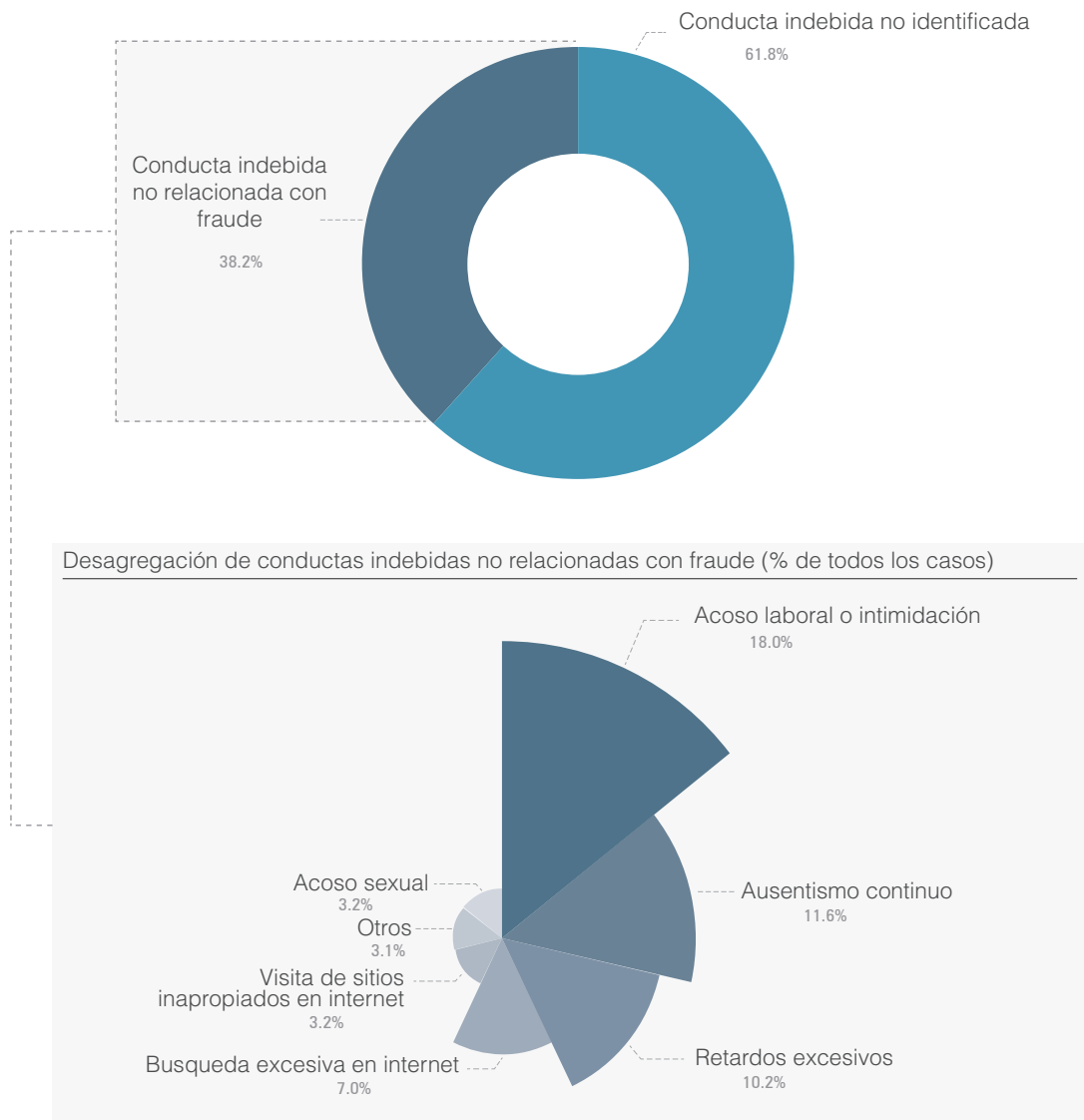


## Defraudadores

### Conducta indebida no relacionada con fraude

Para determinar si existe una relación entre el fraude ocupacional y otras formas de conducta indebida en el trabajo, presentamos a los encuestados una lista de violaciones comunes en el empleo, y les pedimos que identificaran si los defraudadores las habían cometido antes o durante la comisión del fraude. La figura 98 muestra que casi 40% de los defraudadores había cometido alguna violación no relacionada con el fraude en su trabajo. Entre los casos identificados, el acoso laboral o la intimidación fue la violación más común, seguida de un ausentismo continuo o retardos excesivos.

**FIGURA 98:** Conducta indebida no relacionada con fraude

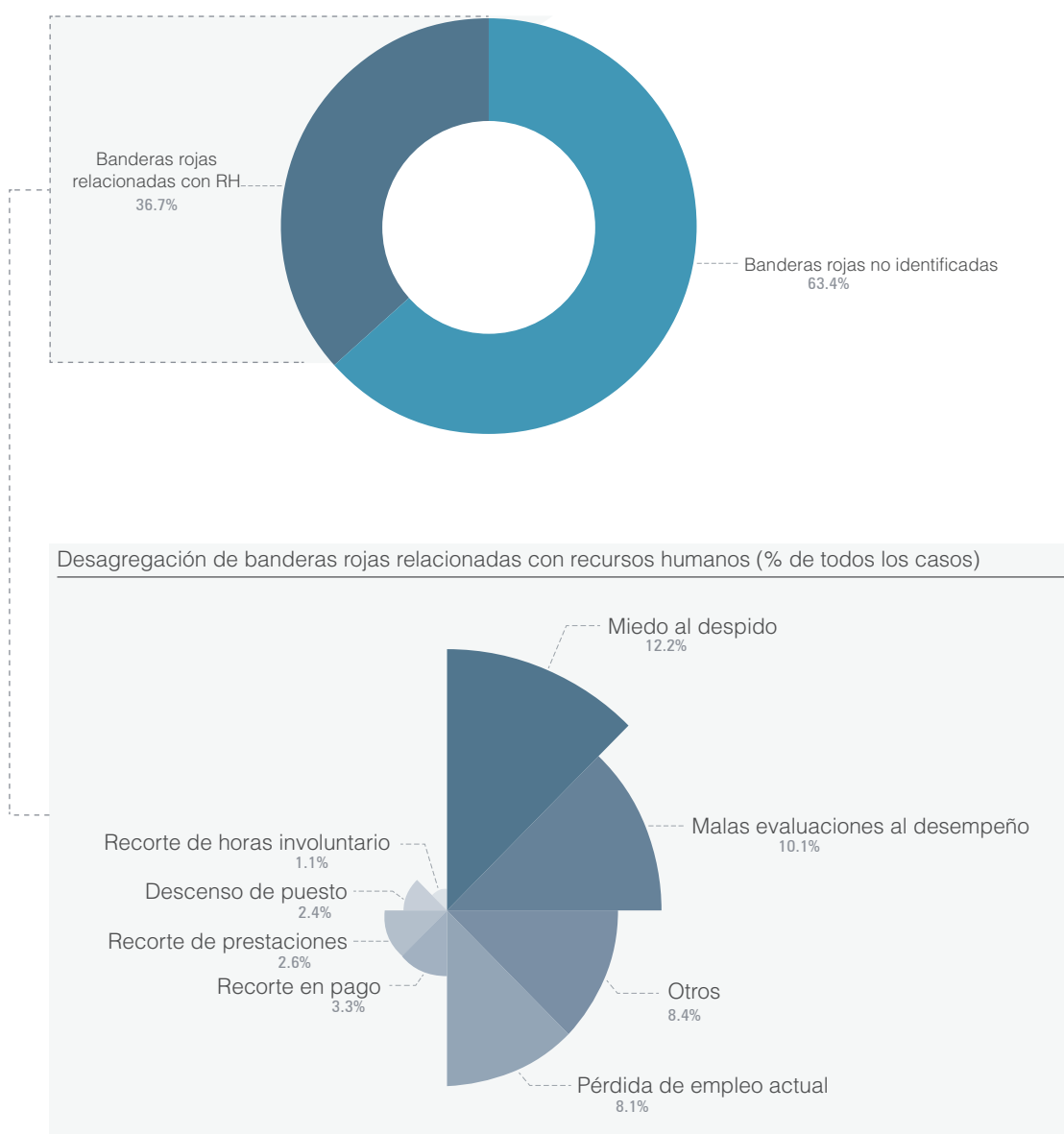


### Banderas rojas relacionadas con recursos humanos

Además de conductas indebidas en el empleo, también preguntamos a los encuestados si los defraudadores enfrentaron algún evento adverso relacionado con recursos humanos (como evaluaciones al desempeño bajas, pérdida de beneficios, recortes salariales, miedo al despido, etc.) antes o durante la comisión del fraude. Este tipo de eventos puede generar presión financiera o resentimiento hacia la organización, y son factores comunes asociados al fraude ocupacional.

En más del 63% de los casos, no se identificaron banderas rojas relacionadas con RH (véase figura 99). No obstante, en 12.2% de los casos el defraudador experimentó miedo al despido, y en 10.1% el defraudador recibió malas evaluaciones a su desempeño.

**FIGURA 99:** Banderas rojas relacionadas con recursos humanos





# Resultados de los casos

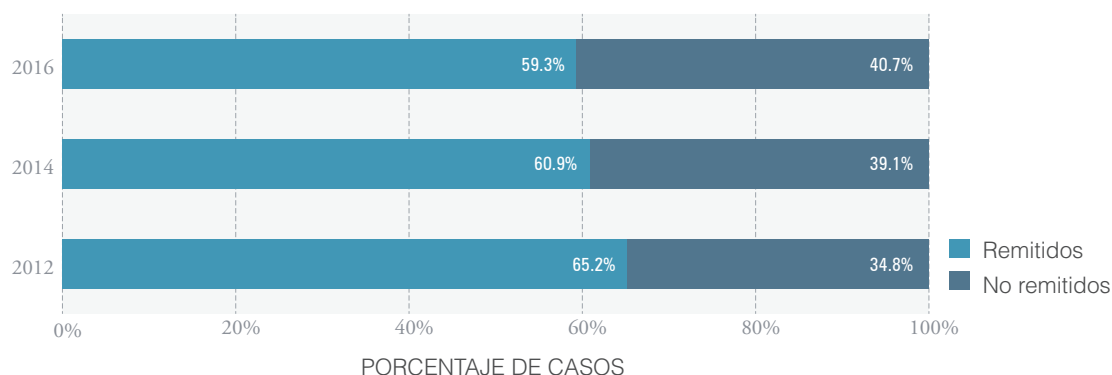


Preguntamos a los encuestados sobre el resultado de los casos que investigaron, incluyendo si la organización víctima llevó el caso a tribunales penales, si se presentaron demandas civiles, así como las razones subyacentes para esas decisiones. Además, solicitamos información a los encuestados sobre las sanciones aplicadas al defraudador principal, y sobre multas impuestas a la organización víctima.

## Juicios penales

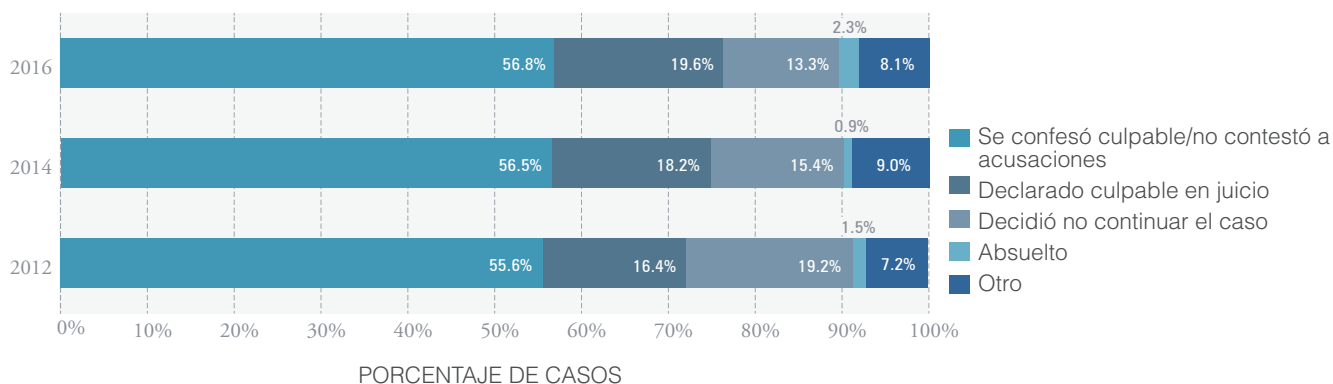
En los últimos tres reportes, el porcentaje de casos llevados a juicio penal ha disminuido ligeramente, de 65.2% en 2012 a 59.3% en 2016. Por otra parte, los casos llevados a juicio penal muestran mayores pérdidas que los no litigados penalmente: la pérdida mediana de los casos llevados a tribunales penales fue de USD 230,000, en comparación con USD 71,000 de los casos no litigados.

FIGURA 100: Casos remitidos al poder judicial



La figura 101 muestra los resultados de los juicios penales que iniciaron las organizaciones víctima por fraude en los últimos tres reportes (no se incluyen en este análisis los casos aún pendientes de resolución judicial). El porcentaje de acusados que se han declarado culpables, o no contra-argumentaron la acusación, se mantiene similar en el tiempo. Por su parte, la tasa de casos en que las autoridades rechazaron continuar con el juicio cayó de 19.2% en 2012, a 13.3% en 2016. Del total de casos llevados a juicio penal en 2016, 76.4% dio como resultado una sentencia de culpabilidad (al combinar declaraciones de culpabilidad por parte del acusado, y sentencias de culpabilidad emitidas tras el juicio), mientras que 2.3% de esos juicios terminó en una resolución de inocencia. Aunque el porcentaje de casos llevados a juicio penal disminuyó gradualmente desde 2012 a 2016 (véase la figura 100), el porcentaje de casos penales ganados en favor de la organización víctima ha aumentado.

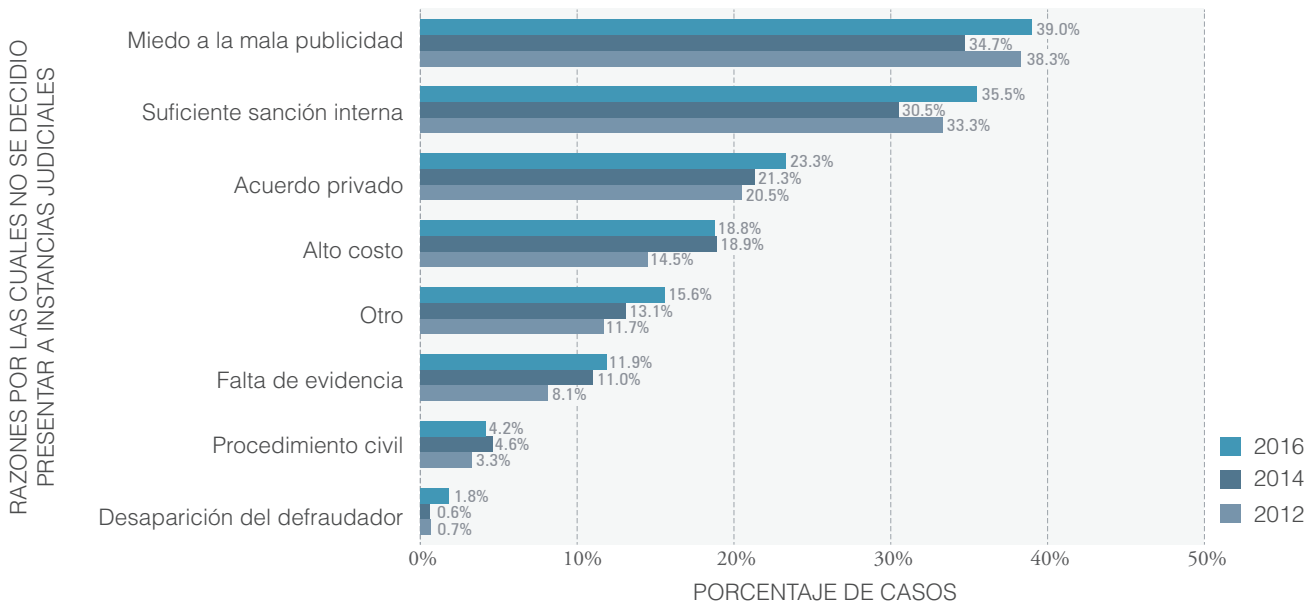
FIGURA 101: Resultados de los juicios penales



## Resultados de los casos

Respecto de los casos que la dirección decidió no presentar ante las instancias judiciales, pedimos a los encuestados que dieran las razones de dicha decisión. Como en los dos reportes previos, las principales tres razones son: temor a publicidad negativa (39%), medidas disciplinarias internas consideradas como suficientes (35.5%), y acuerdo privado entre las partes (23.3%).

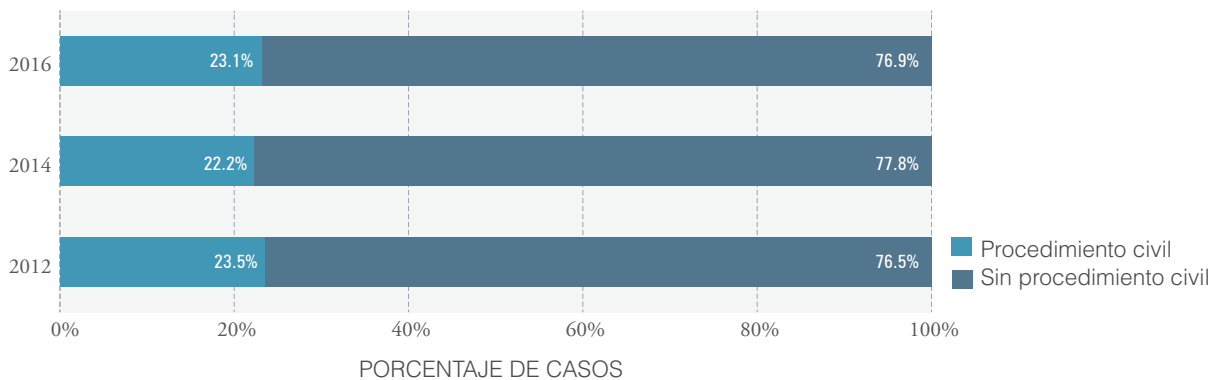
**FIGURA 102:** Razones de casos no presentados a instancias judiciales



## Demandas civiles

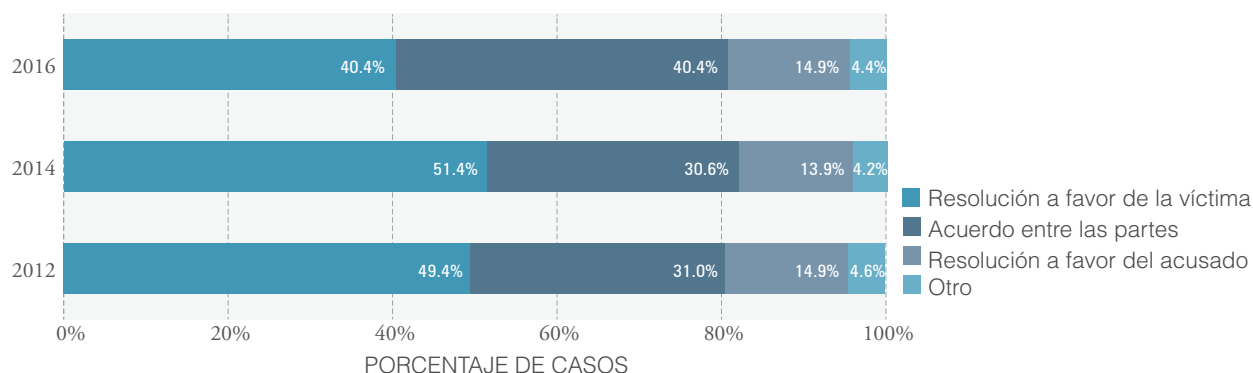
También pedimos información a los encuestados sobre los casos que derivaron en una demanda civil. La figura 103 muestra que menos de un cuarto de los fraudes ocupacionales originaron una demanda civil. Este porcentaje se ha mantenido relativamente estable en los últimos tres reportes

**FIGURA 103:** Casos que derivaron en demandas civiles



Tras la comisión del fraude, la organización víctima puede iniciar acciones civiles para intentar recuperar parte de los activos perdidos. La figura 104 revela una caída notoria en los juicios ganados por la organización víctima en dichas demandas civiles (40.4% en reporte de 2016, frente a 51.4% en el de 2014). Parece que el aumento de acuerdos privados entre las partes en conflicto, es la principal causa de lo anterior, ya que dichos acuerdos pasaron de 30.6% en 2014 a 40.4% en 2016. Los juicios ganados por el acusado representan el 14.9% de los casos, lo cual no es una variación relevante respecto de los tres últimos reportes.

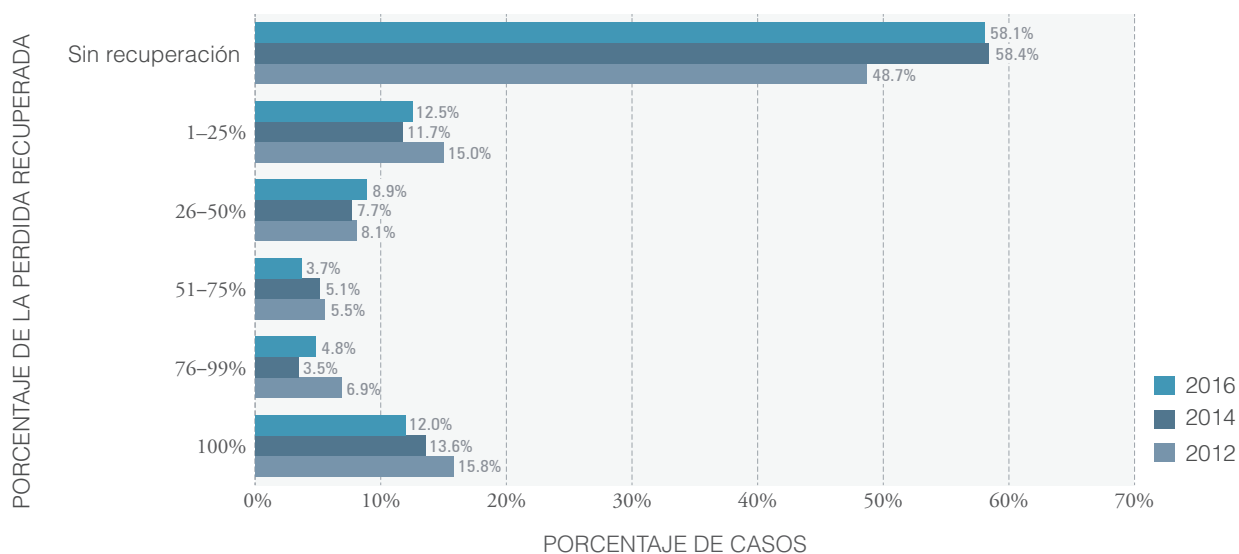
FIGURA 104: Resultados de demandas civiles



### Recuperación de pérdidas

Pedimos información a los encuestados sobre el porcentaje de pérdidas recuperadas por la organización víctima, y los resultados se muestran en la figura 105. La mayoría de las organizaciones víctima (58.1%) no recuperó pérdida alguna al momento de la encuesta, y solo 12% de ellas recuperaron el total de las pérdidas. Si bien muchas de las víctimas de nuestro estudio aún siguen en el proceso de recuperación de pérdidas, los datos indican que tales esfuerzos pueden llevar tiempo, y quizá no se logre una recuperación completa.

FIGURA 105: Recuperación de pérdidas en las organizaciones víctima

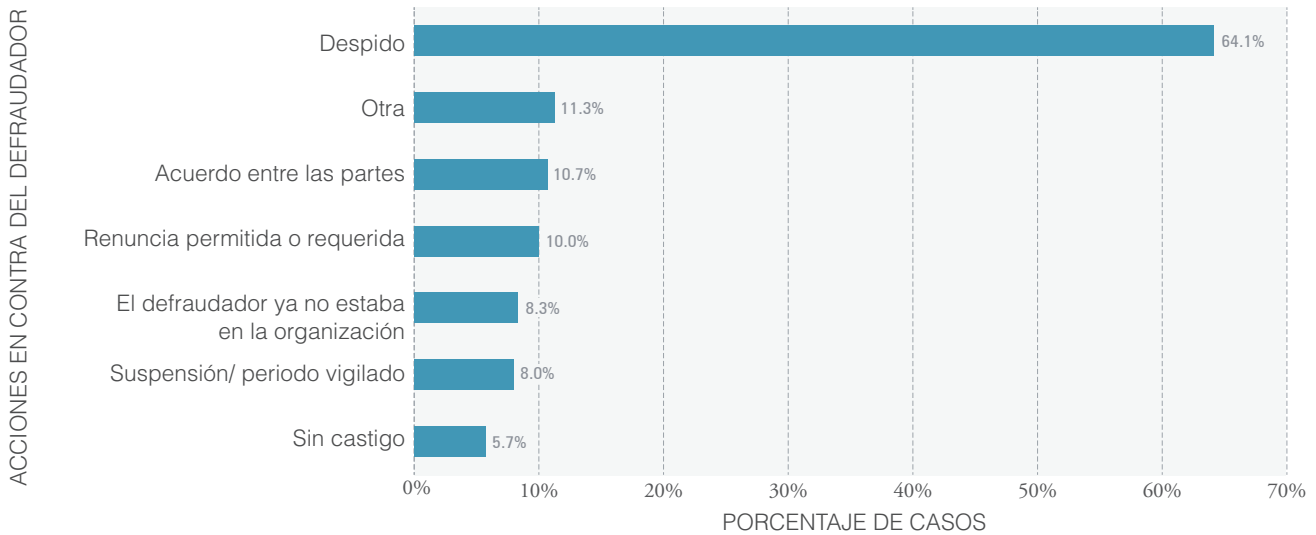


## Resultados de los casos

### Acciones en contra del defraudador

Además de la recuperación de pérdidas, sancionar a los defraudadores puede ser una parte importante del programa de prevención de fraudes de la organización víctima, al mandar el mensaje de la posición de la dirección frente al fraude. La figura 106 muestra que el despido fue por mucho la sanción más común impuesta a los defraudadores (64.1% de los casos). En algunos casos, los sospechosos recibieron una sanción más moderada, como permitirseles la renuncia (10%), o la suspensión temporal o el empleo condicionado (8%). El mejor modo de responder al fraude depende de las circunstancias e intereses de cada organización. Aun así, es interesante que el 5.7% de los sospechosos no recibiera sanción alguna.

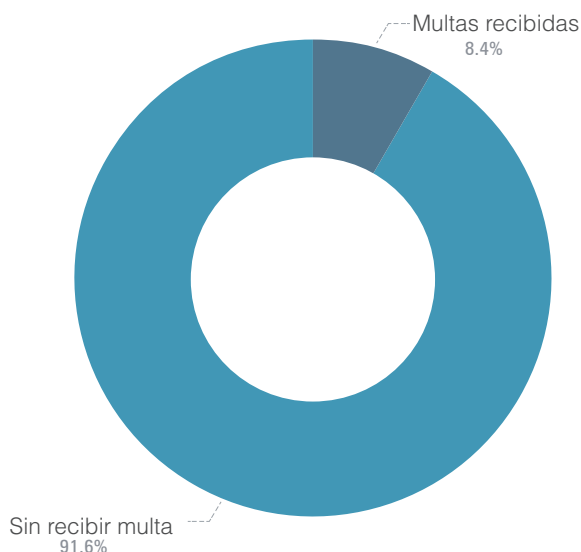
**FIGURA 106:** Acciones en contra del defraudador



### Multas impuestas a la organización víctima

Si bien tendemos a concebir a los defraudadores como los responsables del fraude, en algunas ocasiones las organizaciones son sancionadas por contar con controles internos inadecuados o por permitir la comisión del fraude. Por primera vez, preguntamos a los encuestados sobre multas impuestas a la organización víctima; la figura 107 muestra que 8.4% de ellas fueron multadas como resultado del fraude cometido.

**FIGURA 107:** Multas impuestas a las organizaciones víctima



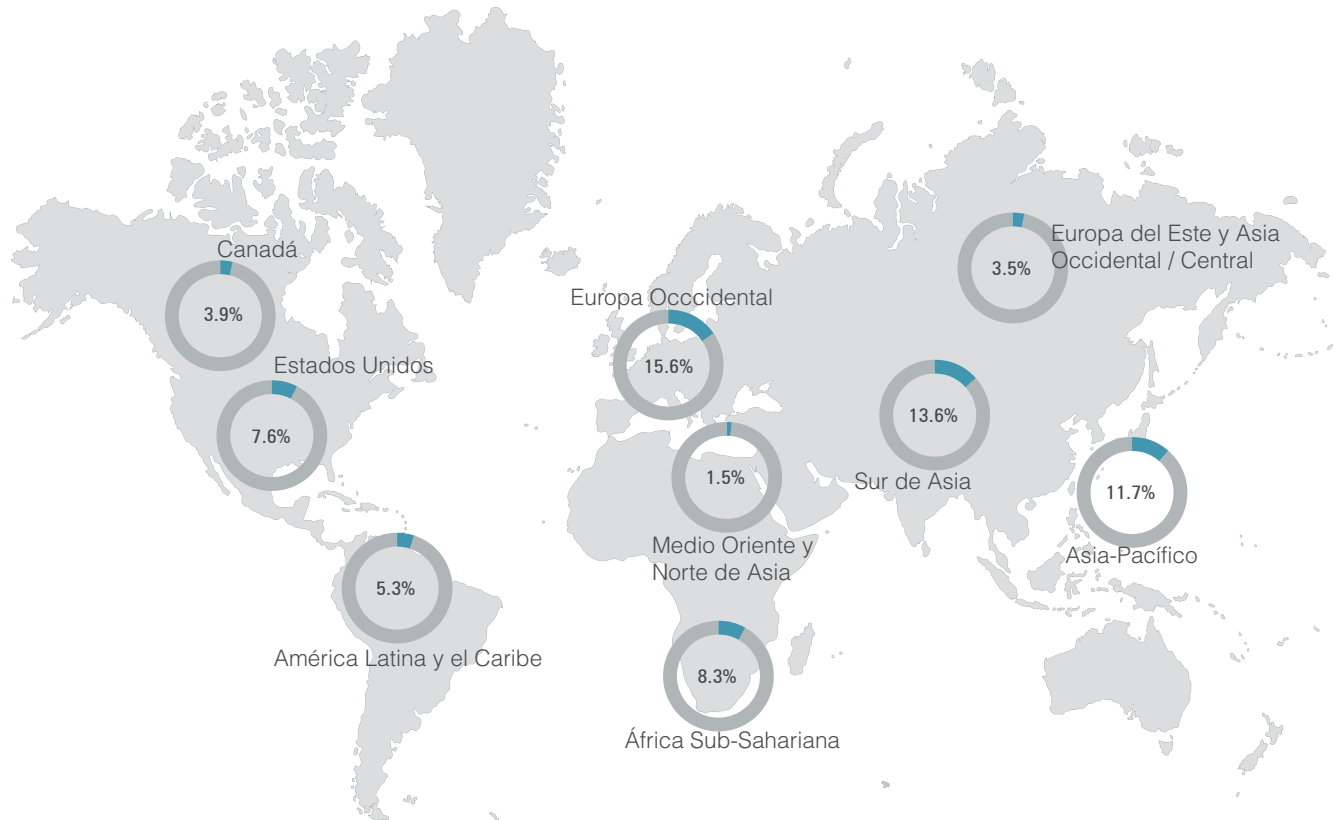
### DAÑO SOBRE DAÑO: MULTAS RECIBIDAS

Un riesgo de fraude adicional para muchas organizaciones es la probabilidad de recibir multas, además de sufrir las pérdidas ocasionadas por el fraude. De las multas económicas impuestas a las organizaciones víctima de nuestro estudio:



Además de analizar el número de organizaciones víctima multadas como resultado del fraude ocupacional, comparamos las multas a nivel regional. La figura 108 muestra la proporción de casos en cada región que derivó en una multa impuesta a la organización víctima. Las organizaciones de Europa Occidental presentan la proporción más alta (15.6%), mientras que las de Oriente Medio y Norte de África presentan la menor (1.5%).

**FIGURA 108:** Multas impuestas a organizaciones víctima por región



# Metodología



El *Reporte a la Naciones sobre el Abuso y el Fraude Ocupacional 2016* se basa en los resultados de la *Encuesta Mundial de Fraude 2015*, encuesta en línea abierta a 41,788 Examinadores de Fraude Certificados (CFE's) de julio a octubre de 2015. Como parte de la encuesta, se pidió a los encuestados una descripción detallada del caso más importante de fraude que hubieran investigado a partir de enero de 2014. Tras responder la encuesta, los participantes tuvieron la opción de dar información sobre un segundo caso investigado.

Cada caso presentado debía cumplir con los cuatro criterios siguientes:

1. El caso debía implicar un fraude ocupacional (definido como fraude interno, o fraude cometido por una persona en contra de la organización para la cual labora).
2. La investigación debía haberse realizado entre enero de 2014 y el momento de participación en la encuesta.
3. La investigación debía estar concluida al momento de participación en la encuesta.
4. El CFE debía estar razonablemente seguro de la identidad del defraudador.

Tras esta descripción, se presentaron a los encuestados 81 preguntas sobre los detalles particulares del fraude, incluyendo información sobre el defraudador, la organización víctima, los métodos de fraude utilizados y las tendencias generales del fraude. Recibimos 7,497 respuestas a la encuesta, de las cuales 2,410 fueron útiles para los fines de este reporte. Los datos contenidos en este documento se basan únicamente en la información relativa a estos 2,410 casos.

## Metodología de análisis

Para calcular los porcentajes mostrados en el Reporte, utilizamos el número total de respuestas completas y pertinentes para la o las preguntas en cuestión. En particular, excluimos las respuestas en blanco o los casos en donde el participante indicó que no sabía la respuesta a una pregunta. En consecuencia, el número total de casos incluidos en cada análisis varía.

Diversas preguntas de la encuesta permitieron a los participantes seleccionar más de una respuesta. En consecuencia, la suma de los porcentajes en muchos gráficos y tablas del Reporte es mayor a 100%.

Todas las pérdidas analizadas en el Reporte se calcularon utilizando la pérdida mediana en vez de su promedio aritmético. Las pérdidas generadas al usar el promedio aritmético resultaban sumamente sesgadas por un número limitado de fraudes muy cuantiosos. Usar la mediana de las pérdidas proporciona una perspectiva más conservadora y, creemos, más exacta del impacto típico que producen los diferentes tipos de fraude ocupacional. Adicionalmente, se excluyeron los cálculos de la pérdida mediana en las categorías con menos de 10 respuestas.

Debido a que las pérdidas directas causadas por los fraudes en estados financieros por lo general se dispersan entre diferentes partes interesadas, resulta muy difícil obtener una estimación precisa de ese monto. Por lo anterior, tratándose de fraudes en estados financieros, pedimos a los encuestados que dieran la cantidad bruta del registro fraudulento (sobreestimación, o subestimación). Todas las pérdidas reportadas en los fraudes en estados financieros de este informe, se basan en dichas cantidades.

### ¿Quién proporcionó los datos?

Pedimos a los encuestados que proporcionaran cierta información acerca de su experiencia y competencia profesional, a fin de dar contexto y entender de mejor modo quién investigó los fraudes reportados.

### Ocupación principal

Más de un tercio de los encuestados señaló como su ocupación principal la examinación/investigación de fraudes, y otro cuarto de encuestados afirmaron ser auditores internos.

**FIGURA 109:** Ocupación principal de los encuestados



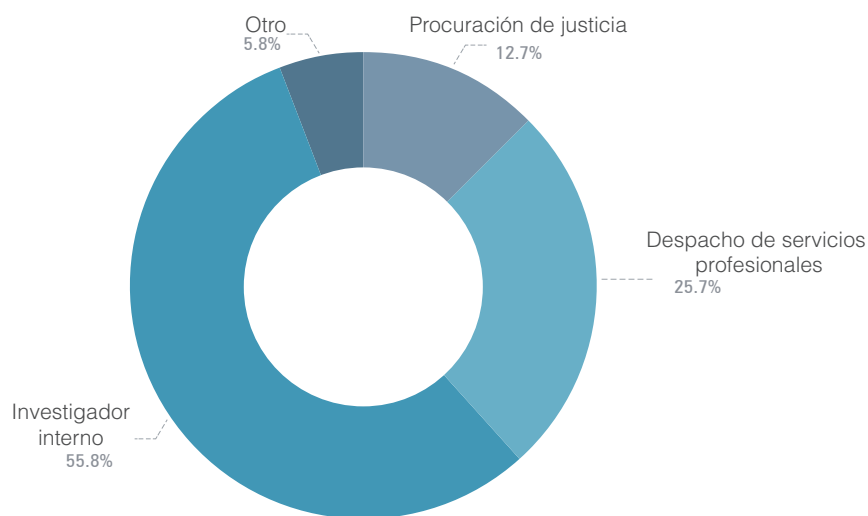


## Metodología

### Naturaleza de la responsabilidad en la investigación de fraudes

Además de su ocupación principal, pedimos información a los encuestados sobre la naturaleza de sus responsabilidades en la investigación de fraudes. Más de 55% indicó que trabajan dentro de la estructura de su organización (esto es, realizan investigaciones de fraude dentro de una sola organización, a la cual pertenecen); casi 26% trabaja para una organización de servicios profesionales que realiza investigación de fraudes en otras organizaciones; y cerca de 13% trabaja para una entidad gubernamental, y realiza investigaciones de fraude en ejercicio de las facultades de dicha entidad.

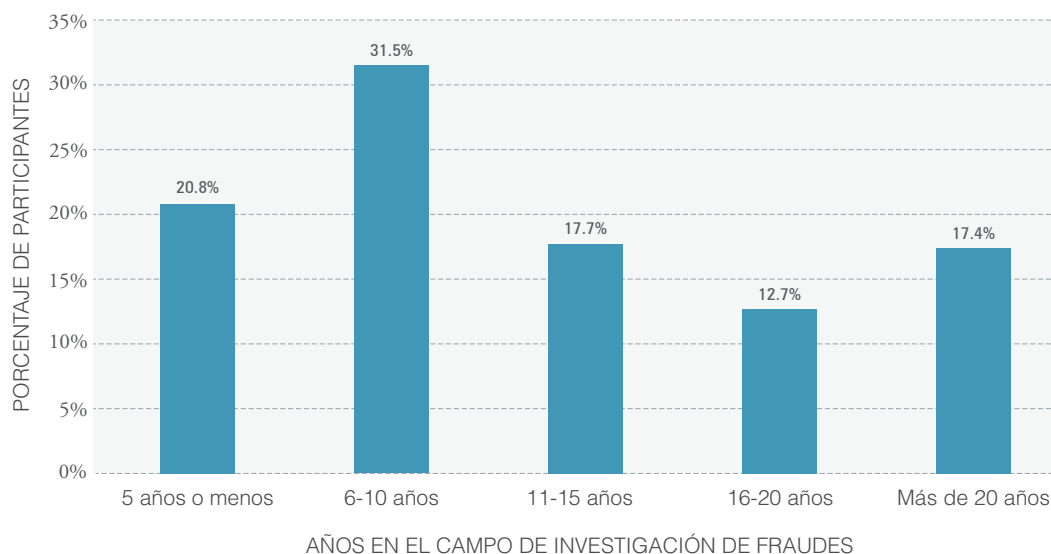
**FIGURA 110:** Naturaleza del trabajo de investigación de fraudes de los encuestados



### Experiencia

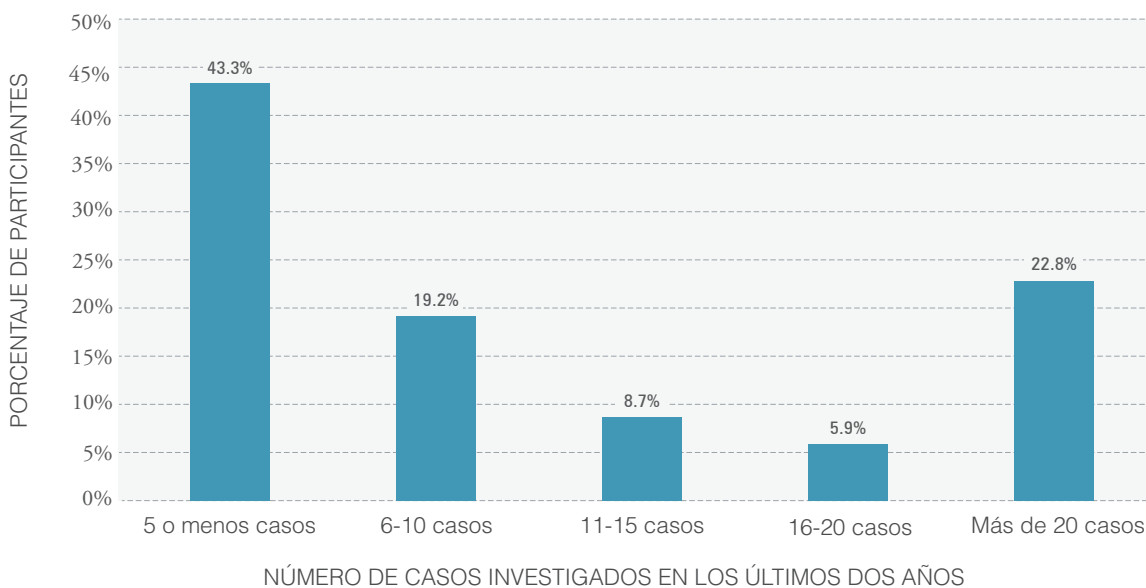
Los encuestados cuentan con una experiencia mediana de 10 años en materia de investigación de fraudes, y un poco más del 30% cuenta con más de 15 años de experiencia en dicho campo.

**FIGURA 111:** Experiencia de los encuestados



Los encuestados también señalaron el número total de casos de fraude que han investigado en los últimos dos años. Como se muestra en la figura 112, cerca de 23% de ellos ha investigado más de 20 casos, mientras que cerca de 43% investigó cinco o menos casos en ese periodo.

**FIGURA 112:** Casos investigados por los encuestados




**LOS ENCUESTADOS CUENTAN CON UNA EXPERIENCIA MEDIANA DE DIEZ AÑOS EN INVESTIGACIÓN DE FRAUDES**

# Apéndice

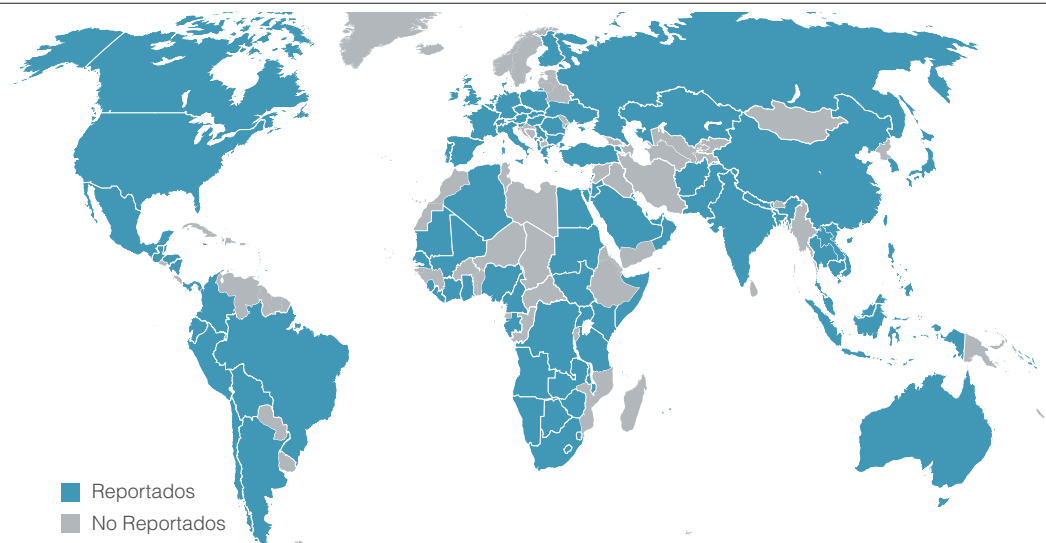
**FIGURA 113:** Desglose de regiones geográficas por país

Asia - Pacífico (221 Casos)		Europa del Este y Asia Occidental/Central (98 Casos)	
País	Número de casos	País	Número de casos
Australia	26	Albania	1
Camboya	1	Armenia	3
China	64	Bulgaria	5
Corea del Sur	3	Eslovaquia	8
Fiji	2	Eslovenia	2
Filipinas	29	Hungría	2
Indonesia	42	Kazajstán	5
Islas Salomón	1	Kosovo	1
Japón	3	Montenegro	2
Laos	1	Polonia	8
Malasia	11	República Checa	8
Nueva Zelanda	10	Rumania	11
Samoa	3	Rusia	21
Singapur	14	Serbia	4
Tailandia	4	Turquía	15
Taiwán	3	Ucrania	2
Timor del Este	2		
Vietnam	2		
América Latina y El Caribe (112 Casos)		Medio Oriente y Norte de África (79 Casos)	
Antigua y Barbuda	2	Argelia	1
Argentina	12	Arabia Saudita	13
Bahamas	2	Bahrein	3
Barbados	1	Chipre	3
Belice	1	Egipto	5
Bolivia	1	Emiratos Árabes Unidos	27
Brasil	18	Israel	2
Chile	4	Jordania	2
Colombia	14	Kuwait	4
Ecuador	2	Líbano	5
Granada	1	Omán	7
Guatemala	1	Qatar	7
Honduras	1		
Jamaica	2		
México	36		
Nicaragua	1		
Panamá	2		
Perú	4		
Trinidad y Tobago	7		

Sur de Asia (98 Casos)	
País	Número de casos
Afganistán	4
Bangladesh	4
India	77
Nepal	2
Pakistán	11
Europa Occidental (110 Casos)	
Austria	4
Alemania	15
Bélgica	4
Dinamarca	2
España	6
Finlandia	3
Francia	7
Grecia	7
Holanda	7
Irlanda	2
Italia	9
Portugal	5
Reino Unido	30
Suiza	9

África Sub-Sahariana (285 Casos)	
País	Número de casos
Angola	4
Botswana	2
Camerún	2
Costa de Marfil	2
Gabón	1
Gambia	1
Ghana	11
Kenya	41
Lesotho	1
Liberia	5
Malawi	3
Mali	1
Mauricio	4
Mauritania	2
Namibia	1
Nigeria	70
República Democrática del Congo	4
Senegal	3
Sierra Leona	1
Somalia	1
Sudáfrica	87
Sudán	1
Sudán del Sur	1
Swazilandia	1
Tanzania	8
Uganda	11
Zambia	7
Zimbabwe	9

**FIGURA 114:** Países con casos reportados



# Índice de figuras

<b>Edad del defraudador</b>		Tipos de verificación de antecedentes, antes de la contratación	46
Edad del defraudador – frecuencia y pérdida mediana	60	<b>Datos demográficos de los encuestados</b>	
<b>Controles antifraude</b>		Casos investigados	83
Cambios en las tasas de implementación de controles antifraude	40	Experiencia	82
Frecuencia de controles antifraude	38	Naturaleza del trabajo	82
Frecuencia de controles antifraude por región	41	Ocupación principal	81
Frecuencia de controles antifraude por tamaño de la organización víctima	39	<b>Área laboral del defraudador</b>	
Pérdida mediana según la presencia de controles antifraude	44	Área laboral del defraudador – Frecuencia y pérdida mediana	55
Duración mediana del fraude según la presencia de controles antifraude	44	Frecuencia de los fraudes, por área laboral del defraudador	56
Debilidades principales de control interno por tipo de fraude	47	<b>Método de detección</b>	
Debilidades principales de control interno observadas por los CFE's	46	Método de detección, por la relación del defraudador con la víctima	65
<b>Banderas rojas en la conducta de los defraudadores</b>		Método de detección por región	23
Banderas rojas en la conducta de los defraudadores	68	Método de detección, por el tamaño de la organización víctima	22
Banderas rojas según el género del defraudador	71	Mecanismo formal de denuncia utilizado por el denunciante	28
Banderas rojas según el nivel de autoridad del defraudador	69	Impacto de las líneas de denuncia	27
Banderas rojas según el tipo de fraude cometido	70	Detección inicial de los fraudes ocupacionales	21
Banderas rojas relacionadas con recursos humanos	73	Pérdida mediana y duración mediana, por método de detección	25
Conductas indebidas no relacionadas con fraude	72	Partes a las que se reportó la denuncia	29
<b>Resultado de los casos</b>		Fuente de las denuncias	26
Acciones tomadas contra los defraudadores	78	Las tres partes principales que recibieron denuncias, por área laboral del defraudador	29
Casos llevados a juicio penal	75	<b>Distribución de las pérdidas</b>	
Casos que derivaron en demandas civiles	76	Distribución de pérdidas en USD	9
Multas impuestas a las organizaciones víctima	78	<b>Nivel académico del defraudador</b>	
Multas impuestas a las organizaciones víctima, por región	79	Nivel académico del defraudador – Frecuencia y pérdida mediana	61
Razones por las que los casos no se llevaron a juicio	76	<b>Género del defraudador</b>	
Recuperación de pérdidas de las organizaciones víctima	77	Banderas rojas, por género del defraudador	71
Resultado de los casos llevados a juicio penal	75	Frecuencia de los fraudes, según el género	59
Resultado de las demandas civiles	77	Género del defraudador, según la región	57
<b>Ocultamiento de los fraudes</b>		Género del defraudador – Frecuencia	57
Método de ocultamiento por tipo de fraude	19	Género del defraudador – Pérdida mediana	58
<b>Antecedentes penales y laborales del defraudador</b>		Nivel de autoridad del defraudador, según el género	58
Verificación de antecedentes del defraudador antes de ser contratado	45	Nivel de autoridad del defraudador – Pérdida mediana según el género	59
Antecedentes penales del defraudador	66	<b>Región geográfica de la organización víctima</b>	
Antecedentes laborales del defraudador..	67	Desglose de regiones geográficas por país	84
		Países con casos reportados	85
		Método de detección por región	23
		Multas impuestas a las organizaciones víctima, por región	79

Frecuencia de controles antifraude, por región	41	Duración mediana del fraude, según la presencia de controles antifraude	44
Frecuencia y pérdida mediana en los casos de corrupción por región	16	Duración mediana del fraude, según el tipo de esquema cometido	18
Género del defraudador. Por región	57	<b>Tipo de fraude</b>	
Ubicación geográfica de las organizaciones víctima	7	Banderas rojas, según el tipo de fraude cometido	70
Frecuencia y pérdida mediana, por nivel de autoridad del defraudador en las regiones	50	Casos de corrupción, según el sector	37
Tipos de fraude por región	14	Método de ocultamiento, por tipo de fraude	19
<b>Sector de la organización víctima</b>		Frecuencia y pérdida mediana de los sub esquemas de la apropiación ilegal de activos	14
Casos de corrupción por sector	37	Frecuencia y pérdida mediana de los casos de corrupción por región	16
Frecuencia de los fraudes según el sector	36	Frecuencia de los fraudes, según el sector	36
Sector de las organizaciones víctima	34	Frecuencia de los fraudes, según el área laboral del defraudador	56
Sector de las organizaciones víctima (ordenadas por pérdida mediana)	35	Frecuencia de los fraudes, según el género del defraudador	59
<b>Número de defraudadores</b>		Duración mediana de los fraudes, según el tipo de esquema cometido	18
Duración mediana de los fraudes, según el número de defraudadores	62	Sistema de clasificación del abuso y el fraude ocupacional (Árbol del fraude)	11
Número de defraudadores – Frecuencia y pérdida mediana	62	Fraudes ocupacionales por categoría – Frecuencia	12
<b>Relación del defraudador con la organización víctima</b>		Fraudes ocupacionales por categoría – Pérdida mediana	12
Colusión – Frecuencia y pérdida mediana, por la relación del defraudador con la organización víctima	63	Superposición de esquemas de fraude	13
Método de detección, por relación del defraudador con la organización víctima	65	Principales debilidades de control interno, por tipos de fraude	47
Tipo de esquema cometido, por la relación del defraudador con la organización víctima	64	Tipos de fraude, según la relación del defraudador con la organización víctima	64
<b>Nivel de autoridad del defraudador</b>		Tipos de fraude por región	14
Banderas rojas, según el nivel de autoridad del defraudador	69	Tipos de fraude, por tamaño de la organización víctima	33
Frecuencia y pérdida mediana del fraude, según el nivel de autoridad del defraudador por región	50	<b>Tamaño de la organización víctima</b>	
Duración mediana del fraude, según el nivel de autoridad del defraudador	49	Método de detección por tamaño de la organización víctima	22
Nivel de autoridad del defraudador – Frecuencia y pérdida mediana	49	Frecuencia de controles antifraude, por tamaño de la organización víctima	39
Nivel de autoridad del defraudador, según el género	58	Tipo de fraude, por tamaño de la organización víctima	33
Nivel de autoridad del defraudador – Pérdida mediana según el género	59	Tamaño de la organización víctima – Frecuencia	32
<b>Duración de los fraudes</b>		Tamaño de la organización víctima – Pérdida mediana	32
Frecuencia y pérdida mediana, según la duración del fraude	17	<b>Antigüedad en el puesto del defraudador</b>	
Pérdida mediana y duración mediana, por método de detección	25	Antigüedad en el puesto del defraudador – Frecuencia y pérdida mediana	54
Duración mediana del fraude, según el número de defraudadores	62	<b>Tipo de organización víctima</b>	
Duración mediana del fraude, según el nivel de autoridad del defraudador	49	Tipo de organización víctima – Frecuencia pérdida mediana	31
		Nivel de gobierno – Frecuencia pérdida mediana	31

# Lista de verificación para la prevención de fraudes

En términos de costos, la manera más eficaz de reducir las pérdidas por fraude es evitar que éste se produzca. La presente lista está diseñada para ayudar a las organizaciones a comprobar la eficacia de sus medidas de prevención de fraudes.

## 1. ¿Se imparte capacitación antifraude continua a todos los empleados de la organización?

- ¿Los empleados entienden lo que constituye un fraude?
- ¿Se ha dejado claro a los empleados los costos que el fraude puede generar para la organización y para todo su personal (incluyendo pérdida de ingresos, publicidad adversa, pérdida de empleos, disminución de la moral y pérdida de productividad)?
- ¿Los empleados saben a quién acercarse si enfrentan decisiones éticas inciertas; los empleados consideran que pueden hablar libremente?
- ¿Se ha comunicado a los empleados, mediante palabras y acciones, una política de tolerancia cero frente al fraude?

## 2. ¿Se encuentra implementado un mecanismo eficaz para reportar fraudes?

- ¿Se ha enseñado a los empleados el modo de comunicar sus preocupaciones relativas a irregularidades conocidas o potenciales?
- ¿Existe un canal de denuncias anónimas a disposición de los empleados, tal como una línea de denuncia?
- ¿Los empleados confían en que pueden informar sobre actividades sospechosas de forma anónima y/o confidencial y sin temor a represalias?
- ¿Se ha dejado en claro a los empleados que las denuncias de actividades sospechosas serán rápida y exhaustivamente analizadas?
- ¿Las políticas y mecanismos para reportar fraudes se han hecho extensivos a los proveedores, clientes y otras partes externas?

## 3. Para aumentar la percepción de que los fraudes serán detectados, ¿se han adoptado las siguientes medidas preventivas, y éstas se han dado a conocer a los empleados?

- ¿Se examinan continua y enérgicamente posibles conductas fraudulentas, en lugar de responder pasivamente ante las instancias ya ocurridas?
- ¿La organización envía el mensaje de que se encuentra activamente buscando conductas fraudulentas mediante evaluaciones periódicas de los auditores?
- ¿Se realizan auditorías sorpresa contra el fraude, además de las auditorías programadas regularmente?
- ¿Se utiliza continuamente software de auditoría para detectar fraudes y, si es así, se ha comunicado el uso de dicho software a toda la organización?

## 4. ¿El ambiente ético de la dirección (es decir, el tono en los mandos superiores) es de honestidad e integridad?

- ¿Se han hecho encuestas entre los empleados para determinar el grado en que creen que la dirección actúa con honestidad e integridad?
- ¿Las metas de desempeño son realistas?
- ¿Se han incorporado metas de prevención de fraudes como medidas de desempeño, contra las cuales los gerentes son evaluados, y se utilizan éstas para determinar el pago de compensaciones?
- ¿Existe y se ha probado un proceso para que el Consejo y otras personas encargadas de la gobernanza (por ejemplo, el comité de auditoría) supervisen los riesgos de fraude?

**5. ¿Se realizan evaluaciones de riesgo de fraude para identificar y mitigar de manera proactiva las debilidades de la organización ante el riesgo de fraude interno y externo?**

**6. ¿Se encuentran implementados sólidos controles antifraude, y éstos funcionan de manera eficaz, incluyendo los siguientes?**

- Adecuada separación de funciones
- Uso de autorizaciones
- Resguardo físico
- Rotación laboral
- Vacaciones obligatorias

**7. ¿El departamento de auditoría interna, si es que existe, cuenta con los recursos adecuados y la autoridad suficiente para actuar con eficacia y sin estar influenciada indebidamente por la alta dirección?**

**8. ¿La política de contratación incluye lo siguiente (cuando el marco normativo lo permite)?**

- Verificación de antecedentes laborales
- Verificación de antecedentes penales y civiles
- Verificación de historial crediticio
- Pruebas contra uso de drogas
- Verificación del nivel académico
- Verificación de las referencias aportadas

**9. ¿Se encuentran implementados programas de apoyo para aquellos empleados que enfrentan adicciones o problemas mentales, emocionales, familiares, de salud o financieros?**

**10. ¿Se encuentra implementada una política de puertas abiertas que permite a los empleados hablar libremente sobre sus presiones, a fin de que la dirección pueda aligerar dichas presiones antes de que se agudicen?**

**11. ¿Se realizan encuestas anónimas para evaluar la moral de los empleados?**



# Glosario

**Apropiación de dinero en efectivo disponible (*Cash-on-hand misappropriation*).**- Cualquier esquema en el que el defraudador se apropia indebidamente del dinero en efectivo que se encuentra disponible en las instalaciones de la organización víctima (por ejemplo, un empleado roba el dinero contenido en la caja fuerte de la organización).

**Apropiación indebida de activos (*Asset misappropriation*).**- Esquema de fraude por medio del cual un empleado roba o hace mal uso de los recursos de la organización para la cual trabaja (por ejemplo, robo del dinero en efectivo de la organización, facturas falsas, informes de gastos inflados).

**Apropiación indebida de activos distintos a dinero en efectivo (*Non-cash misappropriation*).**- Cualquier esquema en el que un empleado roba o hace mal uso de los activos no monetarios de la organización víctima (por ejemplo, un empleado roba inventario del almacén; roba o hace mal uso de la información financiera confidencial de los clientes).

**Corrupción (*Corruption*).**- Esquema de fraude por el cual un empleado abusa de su influencia en una transacción de negocios, de manera tal que viola su deber para con el empleador, con el fin de obtener un beneficio directo o indirecto (por ejemplo, los esquemas que involucran el soborno o conflictos de intereses).

**Defraudador principal (*Primary perpetrator*).**- La persona que trabajaba para la organización víctima y fue confirmado razonablemente como el principal culpable del caso de fraude.

**Desembolsos en cajas registradoras (*Register disbursements scheme*).**- Esquema de fraude en desembolsos, por el cual un empleado realiza registros falsos en la máquina registradora para ocultar la sustracción de dinero en efectivo (por ejemplo, un cajero registra una cancelación en la máquina registradora y se roba el dinero en efectivo correspondiente).

**Facturación (*Billing scheme*).**- Esquema fraudulento de desembolso por el cual una persona hace que su empleador pague facturas por bienes o servicios inexistentes, facturas infladas, o facturas por compras personales (por ejemplo, el empleado crea una compañía fantasma y cobra al empleador por servicios no prestados; el empleado compra bienes para su uso personal y presenta una factura para su cobro).

**Falsificación de cheques.**- Esquema de fraude en desembolsos, por el cual una persona roba los fondos de su empleador al interceptar, falsificar o alterar un cheque girado a una de las cuentas bancarias de la organización (por ejemplo, un empleado roba cheques en blanco de la compañía y los gira a sí

mismo o a un cómplice; un empleado roba un cheque destinado a un proveedor y lo deposita en su propia cuenta bancaria).

**Fraude en estados financieros (*Financial statement fraud*).**- Esquema en el que un empleado intencionalmente realiza un registro o declaración falsa, u omite información relevante, en los informes financieros de la organización (por ejemplo, registro de ingresos ficticios, subestimación de los gastos reportados o registro artificialmente inflado de los activos).

**Fraude en nómina (*Payroll scheme*).**- Esquema de fraude en desembolsos, en el que un empleado hace que su organización contratante emita un pago de compensaciones laborales por conceptos falsos (por ejemplo, un empleado reporta horas extras no trabajadas; o añade empleados fantasma en la nómina para recibir los pagos respectivos).

**Fraude ocupacional (*Occupational fraud*).**- El uso intencional de la ocupación para el enriquecimiento personal a través del uso indebido de los recursos o activos de la organización contratante.

**Hurto de activos antes de su registro contable (*Skimming*).**- Esquema en el que un pago destinado a la organización es robado antes de que se registre en los libros y registros correspondientes (por ejemplo, un empleado toma el pago de un cliente pero no registra la venta, y en su lugar se embolsa el dinero).

**Línea de denuncia (*hotline*).**- Mecanismo para reportar fraudes y otras violaciones, ya sea administrado internamente o por una entidad externa.

**Programas de apoyo para los empleados (*Employee support programs*).**- Programas que proporcionan apoyo y asistencia a los empleados, y que atienden cuestiones o problemas personales, como adicciones, la familia o servicios de asesoría financiera.

**Reembolsos de gastos (*Expense reimbursements scheme*).**- Esquema de fraude en desembolsos, en el que un empleado solicita el reembolso de gastos de negocio ficticios o inflados (por ejemplo, un empleado presenta un informe de gastos fraudulentos por viajes personales, comidas inexistentes, etc.).

**Revisión por la dirección (*Management review*).**- El proceso que realiza la dirección para revisar los controles, procesos, cuentas o transacciones de la organización, a fin de verificar su cumplimiento con las políticas y las expectativas correspondientes.

**Robo de activos después de su registro contable (*Cash larceny*).**- Esquema por el que un pago hecho a la organización es robado después de su registro en los libros contables (por ejemplo, un empleado toma dinero en efectivo o cheques recibidos como pagos, y los roba antes de que puedan ser depositados en el banco).

# Sobre ACFE



La Asociación de Examinadores de Fraude Certificados (ACFE) fue fundada en 1988 por el Dr. Joseph T. Wells, y es la organización antifraude más grande del mundo y el principal organismo proveedor de capacitación y educación contra el fraude. Con sus más de 75,000 miembros en más de 150 países, ACFE reduce el fraude ocupacional en todo el mundo y ofrece la capacitación y recursos necesarios para enfrentar eficazmente este delito.

ACFE ofrece herramientas educativas y soluciones prácticas para los profesionales antifraude mediante iniciativas que incluyen:

- Conferencias y seminarios mundiales a cargo de expertos antifraude
- Capacitación profesional interactiva y bajo la guía de instructores
- Recursos antifraude integrales, incluyendo libros, cursos de auto-estudio y artículos
- Las principales publicaciones en temas antifraude, incluyendo *Fraude Magazine®*, *TheFraudExaminer* y *FraudInfo*
- Redes de contacto locales y apoyo a través de los más de 170 Capítulos ACFE en todo el mundo
- Currícula de expertos y herramientas educativas para colegios y universidades

Los efectos positivos de la capacitación antifraude tienen un largo alcance. Es evidente que la mejor manera de reducir el fraude es educar sobre los medios para prevenirlo, detectarlo e investigarlo. Al educar, unir y apoyar a la comunidad mundial antifraude con las herramientas necesarias para lograr un combate más eficaz, ACFE reduce el fraude ocupacional y promueve la confianza del público en la integridad y la objetividad de la profesión.

ACFE ofrece a sus miembros la oportunidad de certificarse profesionalmente. La credencial como *Certified Fraud Examiner* (Examinador de Fraudes Certificado, CFE) es preferida por empresas y entidades gubernamentales de todo el mundo, y acredita el nivel de experto que tiene un profesional en la prevención y detección de fraudes.

## Afiliación

El acceso inmediato al conocimiento y herramientas antifraude de clase mundial es una necesidad en la lucha contra el fraude.

Los miembros de la ACFE son contadores, auditores internos, investigadores de fraude, oficiales de policía, abogados, líderes empresariales, profesionales de riesgo o cumplimiento, y educadores, con acceso a la formación por parte de expertos y al uso de herramientas y recursos educativos. Más de 75.000 miembros de todo el mundo han encontrado por medio de la ACFE soluciones a los retos a los cuales se enfrentan en sus profesiones. Ya se trate del caso de que su carrera se centre exclusivamente en la prevención y detección de actividades fraudulentas o de que simplemente busquen aprender más sobre fraudes, la ACFE proporciona las herramientas y recursos esenciales necesarios para que los profesionales de la lucha contra el fraude logren sus objetivos.

## ¡Asóciate!

Informes

[www.acfe-mexico.com.mx](http://www.acfe-mexico.com.mx)  
[seminario@acfe-mexico.com.mx](mailto:seminario@acfe-mexico.com.mx)

## Sobre ACFE-CAPÍTULO MÉXICO

La afiliación para ser socio ACFE está abierta a todos los profesionales que cuenten con el interés, la educación y la experiencia profesional necesaria en el campo de la detección y prevención de fraudes y el combate a la corrupción.

Especialistas de todo el mundo han depositado su confianza en la Asociación de Examinadores de Fraude Certificados, para obtener respuesta ante los retos profesionales en su lucha contra el Fraude.

Ya sea que sus carreras se enfoquen exclusivamente a la prevención y detección de este fenómeno, o simplemente deseen aprender más sobre el mismo, ACFE les brinda las herramientas y recursos necesarios para lograr sus objetivos a través de capacitación especializada, herramientas educativas y recursos esenciales del más alto nivel. Para obtener más información, visite [www.acfe-mexico.com.mx](http://www.acfe-mexico.com.mx)

### Beneficios que obtienes al ser socio ACFE:

- Certificación de Examinadores de Fraude (Certified Fraud Examiners Credential), aceptada mundialmente como un estándar de excelencia profesional en las profesiones de anti-fraude.
- Publicaciones periódicas en línea, líderes en materia de fraude, como Fraud Magazine®, The Fraud Examiner y Fraudinfo®. Expande tus conocimientos con información relevante para tu profesión y manente al día con las últimas noticias relacionadas con el fraude.
- Redes y apoyo de contactos locales a través de los Capítulos nacionales de la ACFE alrededor del mundo.
- Herramientas educativas y antifraude para universidades y colegios.
- Estadísticas mundiales en temas vinculados al fraude.
- Oportunidades de capacitación con expertos ACFE-Capítulo México ofrece la mejor capacitación disponible en la lucha contra el fraude, incluyendo conferencias, seminarios y cursos de autoestudio.
- Intercambio de experiencias entre los profesionales de la comunidad antifraude a nivel global.
- Herramientas y recursos exclusivos en línea para la lucha contra el fraude.
- Descuentos en conferencias, seminarios y programas de autoestudio y publicaciones de la ACFE.



"Certified Fraud Examiner of the Year Award" 2016  
Fotografía: Victor Goodpasture/ProDigital

## ¿QUÉ ES LA CERTIFICACIÓN DE EXAMINADOR DE FRAUDE (CFE)?

Los CFE's (Certified Fraud Examiner) son expertos anti-fraude que han acreditado su conocimiento mediante la experiencia y la aprobación del examen que incluye cuatro áreas de conocimiento: transacciones financieras, investigación de fraudes, elementos legales del fraude, y prevención y disuasión de fraudes.

La designación como Examinador de Fraude Certificado es reconocida por organizaciones privadas y gubernamentales alrededor del mundo, y acredita al profesional que la adquiere, su conocimiento especializado en materia de prevención, detección e investigación de fraudes y otros ilícitos.

## REQUISITOS PARA CERTIFICARSE

- Ser miembro de ACFE Internacional y ACFE-Capítulo México.
- Prepararse para el Examen ya sea mediante el material electrónico (PREP COURSE) o bien mediante el Curso Intensivo de Preparación para el Examen de CFE impartido anualmente por ACFE-Capítulo México.
- Llenar la solicitud para la aplicación del examen "CFE", que se encuentra en la página de ACFE Internacional, y enviarla vía electrónica o en mensajería, conjuntamente con el perfil académico y profesional del interesado. Se requieren tres cartas de recomendación preferentemente de asociaciones u organizaciones profesionales (en inglés), en donde lo recomiendan ampliamente para ser considerado candidato a presentar el examen como "CFE".
- Aprobar el examen de certificación.

## CURSO DE PREPARACIÓN Y EXAMEN PARA LA CERTIFICACIÓN

Este curso se impartirá por expertos examinadores de fraude reconocidos (Fraud Prevention & Examination) y proveerá los conocimientos necesarios para presentar el examen internacional CFE, mediante la práctica interactiva de 8 horas diarias en las cuatro áreas de conocimiento y preguntas que integran el curso preparatorio del examen de CFE (Prep Course), para un pleno aprovechamiento, al tiempo de fortalecer los temas que requieren mayor énfasis para sustentar el examen. En el desarrollo del curso se sugerirán ideas para mejorar la comprensión, lo cual es clave para aprobar el examen.

El Prep Course es un curso electrónico de autoestudio en idioma inglés, creado por ACFE que busca preparar totalmente a los candidatos que quieren obtener una Certificación como Examinadores de Fraude (CFE), y consiste en 1,500 preguntas con las respuestas explicadas, para completar adecuadamente la capacitación. Esto permite a los candidatos entender y razonar las respuestas con un enfoque cognitivo, que les apoyará para aprobar mientras lo practican y concretan al 100%.

El costo del curso de agosto incluye el material que consiste en la versión electrónica del Curso de Preparación del Examen CFE, la cuota para la presentación del examen y un año de cuotas de la membresía.

Informes: [seminario@acfe-mexico.com.mx](mailto:seminario@acfe-mexico.com.mx) [informes@fraudprevention.com.mx](mailto:informes@fraudprevention.com.mx)

## ¡Anímate y Certificate!







En ACFE te capacitamos y certificamos para examinar profesional y oportunamente el FRAUDE.

## ASOCIACIÓN DE EXAMINADORES DE FRAUDE



### CURSOS DE EDUCACIÓN CONTINUA ANTIFRAUDE 2017

#### FEBRERO

- PREVENCIÓN DE LAVADO DE DINERO  
Viernes 10 - 7 hrs
- DESARROLLO DE HABILIDADES MENTALES PARA LA INVESTIGACIÓN FORENSE  
Viernes 24 y sábado 25 - 10 hrs

#### MARZO

- CURSO INTENSIVO DE PREPARACIÓN PARA EL EXAMEN DE CFE EN ESPAÑOL  
8, 9, 10 y 11
- PREVENCIÓN DE RIESGO DE FRAUDES-COSO  
Jueves 23 - 7 hrs

#### ABRIL

- AUTOMATIZACIÓN DE PRUEBAS DE AUDITORÍA FORENSE  
Jueves 20 y viernes 21 - 16 hrs
- USO DE REDES SOCIALES EN LA INVESTIGACIÓN DE FRAUDES  
Viernes 28 - 7 hrs

#### MAYO

- AUDITORÍA FORENSE  
Viernes 12 - 7 hrs
- ÉTICA Y CUMPLIMIENTO  
Jueves 25 - 4 hrs

#### JUNIO

- OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN Y EVIDENCIA MEDIANTE LA ENTREVISTA  
Jueves 1 y viernes 2 - 16 hrs
- ANÁLISIS DE DATOS EN LA PREVENCIÓN Y DETECCIÓN DEL FRAUDE  
Jueves 8 y viernes 9 - 16 hrs

El FRAUDE es un acto de ocultamiento bien planeado perpetrado, quien intente detectarlo e investigarlo, o se prepara bien, o se expondrá a un CHASCO.

Informes e inscripciones: [seminario@acfe-mexico.com.mx](mailto:seminario@acfe-mexico.com.mx)  
Tels. (55)5207-7557 / (55)5536-0104

**CURSOS DE EDUCACIÓN CONTINUA ANTIFRAUDE 2017**



¿Qué fue primero, el fraude o la corrupción?

Lo sabe o lo supone.

Sólo la debida preparación hace que el saber esté por encima del suponer.

**ASOCIACIÓN DE EXAMINADORES DE FRAUDE**

**CONTRA  
EL FRAUDE  
¡PREPÁRATE  
EN ACFE!**

ASOCIACIÓN DE  
EXAMINADORES DE  
FRAUDE CERTIFICADOS,  
ACFE-CAPÍTULO  
MÉXICO, A.C.

[www.acfe-mexico.com.mx](http://www.acfe-mexico.com.mx)



**JUNIO**

- ELEMENTOS DE SEGURIDAD Y AUTENTICIDAD EN DOCUMENTOS Y GRAFOSCOPIA  
Jueves 15 y viernes 16 - 16 hrs



- TALLER PRÁCTICO DE AUDITORÍA FORENSE  
Viernes 30 - 7 hrs

**JULIO**

- ÉTICA Y CUMPLIMIENTO  
Jueves 6 - 4 hrs



- SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN  
Viernes 21 - 7 hrs

**AGOSTO**

- TALLER DE INFORME Y DICTAMEN FORENSE  
Viernes 18 y sábado 19 - 10 hrs



- CURSO INTENSIVO DE PREPARACIÓN PARA EL EXAMEN DE CFE (CERTIFIED FRAUD EXAMINER)  
23, 24, 25 y 26

**SEPTIEMBRE**

- METODOLOGÍA PARA LA INVESTIGACIÓN DE FRAUDES  
Sábado 9 - 7 hrs



- MINERÍA DE DATOS PARA INVESTIGACIÓN  
Viernes 29 - 7 hrs

**NOVIEMBRE**

- 10° SEMINARIO NACIONAL PARA LA PREVENCIÓN Y DISUASIÓN DEL FRAUDE  
Lunes 13 y martes 14 - 18 hrs







La clonación de tarjetas, el dolor nuestro de cada día

## Ángulos del fraude

### Traje a la medida



La integridad es la estructura fundamental que debe soportar a toda organización. Las cualidades más apreciadas por la alta dirección son el compromiso, la honestidad y la solidaridad...

Más >

### La clonación de tarjetas, el dolor nuestro de cada día



Se define a la clonación de tarjetas, como el acto de copiar la banda magnética de las tarjetas de crédito o débito mediante la colocación de dispositivos (skimmers) en la ranura por donde entra la tarjeta en los ATM's o cajeros automáticos...

Más >

### ¿Quiere conocer a su cliente? ¡Comience por identificarlo!



Cuando alguien habla de prevención de delitos como el lavado de dinero o el fraude, necesariamente incide en hablar de un término que los anglófonos se han obstinado en querer legarlo en las siglas KYC por su significado Know Your Client...



### Editorial

Celebramos en ACFE, 20 años desde la primera publicación del Reporte a las Naciones sobre el Abuso y el Fraude Ocupacional, documento estadístico enfocado a brindar información útil y precisa en la lucha contra el fraude y la corrupción, con datos que permiten conocer el entorno organizacional global en materia de prevención, detección y cumplimiento... [leer más](#)



### Casos de fraude

#### Detección de mantenimientos ficticios a través del sistema de denuncias



Uno de los principales costos de la empresa son las refacciones y mantenimiento de las ambulancias. Para gestionarlos, la empresa cuenta con un software donde a cada ambulancia se le identifica por un número... [leer más](#)



### Dosis de ciencia

#### La curiosidad nos ayuda a aprender



Se dice que la humanidad ha llegado hasta donde está, principalmente movida por su curiosidad. Pero, ¿qué papel tiene la curiosidad en el aprendizaje?... [leer más](#)

### Certified Fraud Examiner of the Year Award 2016



Fotografía: Victor Goodpasture/ProDigital



### El arte de defraudarte

#### Estafa humeante



Crear lo que queremos y no lo que es. La alargada nariz del vendedor era un indicio suficiente para sospechar de él... [leer más](#)



### Del Fraude: Medidas para que no se propague



Claves para prevenir un secuestro y qué hacer si eres víctima de uno



Tres consejos para evitar a los vendedores de humo



### Apuntes sobre el Reporte a las Naciones



Sector de la organización

CONSÚLTALA, ES GRATUITA  
[www.revistadelfraude.com](http://www.revistadelfraude.com)

¡ÚNETE A ACFE!  
[www.acfe-mexico.com.mx](http://www.acfe-mexico.com.mx)



**ASOCIACIÓN DE EXAMINADORES DE FRAUDE CERTIFICADOS  
ACFE - CAPÍTULO MÉXICO, A.C.**



**SOLICITUD DE AFILIACIÓN AL CAPÍTULO ACFE-MÉXICO**

NOMBRE: \_\_\_\_\_

EMPRESA: \_\_\_\_\_

CARGO: \_\_\_\_\_ FUNCIONES \_\_\_\_\_

DOMICILIO (CORRESPONDENCIA): CALLE \_\_\_\_\_

Núm. \_\_\_\_\_ Colonia \_\_\_\_\_ Deleg. \_\_\_\_\_ C. Postal \_\_\_\_\_ Ciudad \_\_\_\_\_

TEL. OFICINA: \_\_\_\_\_ TEL. PART.: \_\_\_\_\_ TEL. CEL. \_\_\_\_\_

@MAIL PERSONAL: \_\_\_\_\_ @MAIL OFICINA \_\_\_\_\_

GRADO DE ESTUDIOS: BACHILLERATO \_\_\_\_\_ LICENCIATURA \_\_\_\_\_ MAESTRÍA \_\_\_\_\_ DOCTORADO \_\_\_\_\_ OTRO \_\_\_\_\_

PROFESIÓN: \_\_\_\_\_ TITULADO: SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

CERTIFICACIONES: CIA \_\_\_\_\_ CGAP \_\_\_\_\_ CPA \_\_\_\_\_ CRMA \_\_\_\_\_ OTRO \_\_\_\_\_

¿Alguna vez ha sido sentenciado por delitos o infracciones relacionados con la falta de probidad u honradez, es decir, conductas que pongan en duda la integridad o el buen juicio del ofensor, tal como fraude, cohecho, corrupción, robo, malversación, felonía, etc.)?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ (Si la respuesta es Si, por favor describa el suceso: (adjunte una declaración por escrito en caso necesario) \_\_\_\_\_)

Certifico que la información señalada es verdadera y correcta hasta mi más leal saber y entender. Presentar información falsa en este formato de solicitud es motivo de rechazo o revocación de la membresía. En caso de que esta solicitud sea aceptada, me obligo a sujetarme a los Estatutos y al Código de Ética Profesional de la Asociación de Examinadores de Fraude Certificados. La membresía es un privilegio y no un derecho. Los requisitos de la membresía son establecidos por la Junta Directiva, cuya decisión es final e inatacable. Acepto que se almacenen mis datos personales en las oficinas de la ACFE de Estados Unidos de América y en México, en su capítulo local ACFE-Capítulo México, AC.

Firma \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

FORMA DE PAGO POR LA CANTIDAD DE 115 USD, BANAMEX cuenta No. 0205-7842760, CLABE: 002180020578427602 y enviar la ficha o información del depósito. ESTA SOLICITUD DE AFILIACIÓN LA PUEDE ENVIAR POR CORREO ELECTRÓNICO A [SEMINARIO@ACFE-MEXICO.COM.MX](mailto:SEMINARIO@ACFE-MEXICO.COM.MX). Tarjetas de crédito: VISA, MASTER CARD, BANAMEX, BBVA BANCOMER, HSBC, SANTANDER.

**AUTORIZO A LA ASOCIACIÓN DE EXAMINADORES DE FRAUDE CERTIFICADOS ACFE-CAPÍTULO MEXICO, A. C. PARA QUE APLIQUEN EL CARGO A MI TARJETA DE CRÉDITO CUYOS DATOS APARECEN ABAJO, POR EL IMPORTE DE:**

**ACEPTO QUE SE REALICE LA RENOVACIÓN AUTOMÁTICA ANUAL CON CARGO A MI TC CON UN BENEFICIO DEL 10% DE DESCUENTO EN LA CUOTA A LA MEMBRESÍA ACFE INTERNACIONAL.**

SI  NO

Banco

C V V

Nº de Tarjeta

Fecha de vencimiento

Nombre (como aparece en la tarjeta)

FIRMA

La cuota anual de membresía incluye la suscripción gratuita de la revista electrónica FRAUD MAGAZINE®, la Revista del Fraude en español y el *FraudInfo* que contiene noticias, consejos y recursos de fraude.



**Prueba de conocimiento**  
**Estas son algunas de las preguntas del examen ACFE**

1. If an employer is investigating an employee who is a member of a union, the union contract might contain certain clauses that restrict the employer's investigatory procedures.  
True  
False
2. Which of the following is a common law invasion of privacy tort that occurs when an individual intentionally encroaches into an area where another individual has a reasonable expectation of privacy and the encroachment would be highly offensive or objectionable to a reasonable person?
  - A. Infliction of emotional distress
  - B. Slander
  - C. Public disclosure of private facts
  - D. Intrusion into an individual's private matters
3. Which of the following is an example of a data analysis function that can be performed to help detect fraud through examination of asset accounts?
  - A. Recalculate expense and reserve/provision amounts using replacements costs
  - B. Compare book and tax depreciation and indicate variances
  - C. Sort asset values by asset type or monetary amount
  - D. All of the above
4. \_\_\_\_\_ is a method of using software to extract usable information from unstructured data.
  - A. Linguistic analytics
  - B. Benford's Law
  - C. The Fog Index
  - D. Textual analytics
5. The reason the Certified Fraud Examiner Code of Professional Ethics restricts the types of opinions CFEs may express is to protect the fraud examiner from claims of:
  - A. Compounding a felony
  - B. False imprisonment
  - C. Libel
  - D. None of the above
6. To be considered a profession, a field such as fraud examination must have a body of knowledge unique to itself.
  - A. True
  - B. False
7. It is considered acceptable practice to deviate from generally accepted accounting principles (GAAP) in which of the following circumstances?
  - A. Adherence to GAAP would produce misleading results.
  - B. There is concern that assets or income would be overstated.
  - C. It is common practice in the industry to give particular transactions a specific accounting treatment.
  - D. All of the above.
8. Which of the following is the best description of what is shown on a company's income statement?
  - A. How much profit (or loss) the company earned over a particular period of time.
  - B. The company's financial position at a specific point in time.
  - C. The changes in the total owners' equity amount listed on the balance sheet.
  - D. The company's sources and uses of cash during a particular period of time.

Respuestas: 1A, 2D, 3D, 4D, 5C, 6B, 7D y 8A.

# Diplomado en Prevención, Detección e Investigación de Fraudes

**CONTRA EL FRAUDE  
¡PREPÁRATE EN ACFE!**

En ACFE te preparamos y certificamos para examinar profesional y oportunamente al **FRAUDE**.

Siete módulos de 20 horas cada uno y un octavo opcional de 27 horas.

**I. Desarrollo de habilidades forenses en la investigación**

**II. Auditoría forense**

**III. Evaluación de riesgos de fraude y gobernanza**

**IV. Informática forense**

**V. Herramientas para la investigación: entrevista forense y grafoscopia**

**VI. Delitos cibernéticos**

**VII. Informe y dictamen forense**

**VIII. Curso intensivo de preparación para el examen de CFE Certified Fraud Examiner (opcional)**

 [linkid.in/14bGJeK](https://www.linkedin.com/company/acfemexico)

 /ACFE.Mexico

 @ACFEMexico



Las clases se impartirán los viernes de 17 a 21 horas, y los sábados de 9 a 15 horas.

Informes e inscripciones:

[seminario@acfe-mexico.com.mx](mailto:seminario@acfe-mexico.com.mx)

Tels. (55)5207-7557

[informes@acfe-mexico.com.mx](mailto:informes@acfe-mexico.com.mx)

(55)5536-0104



# ACFE

Asociación de Examinadores de Fraude Certificados

Asociación de Examinadores de Fraude  
ACFE-Capítulo México  
[www.acfe-mexico.com.mx](http://www.acfe-mexico.com.mx)  
(55) 5207-7557  
(55) 5536-0104



[Linkd.in/14bGjek](https://www.linkedin.com/company/acfe-mexico)



[/ACFE.Mexico](https://twitter.com/ACFE.Mexico)



[@ACFEMexico](https://www.facebook.com/ACFEMexico)



[www.linkedin.com/in/mdbuchahin](https://www.linkedin.com/in/mdbuchahin)